

# ‘Mentorschap voor innovatieve leiders: Effect van mentoring op ambidextrous leiderschap’

‘Mentoring for innovative leaders: The effect of mentoring in the development of ambidextrous leadership’

Naam student:

Rob Ritzer

Thesis track:

Strategie en Innovatie

Begeleider:

W. Ooms

Medebeoordelaar:

F. de Langen

Datum waarop de scriptie is ontvangen:

02 Maart '17

Datum waarop de scriptie is beoordeeld:

# Inhoud

Samenvatting .....	4
1.   Introductie .....	6
Doel- en vraagstelling .....	8
Belang van onderzoek.....	8
2.   Theorie .....	10
Ambidextrous op organisatieniveau .....	10
Leiderschap .....	10
Ambidextrous leiderschap .....	11
Mentoring .....	12
Begin van de carrière .....	13
Conceptueel model .....	13
Effect van mentoring op ambidextrous leiderschap .....	14
3.   Methode .....	16
Onderzoeksstrategie .....	16
Dataverzameling .....	16
Operationalisatie .....	17
Data-analyse .....	20
Methodologische criteria .....	21
4.   Analyse .....	22
Variabelen en beschrijvende statistiek .....	22
Factoren en componenten .....	23
Componenten carrière support .....	24
Componenten psychologische support .....	25
Correlatie matrix .....	26
Analyse psychologische support .....	27
Analyse carrière support .....	29

5. Discussie en conclusie .....	31
Discussie .....	31
Beperkingen .....	34
Aanbevelingen .....	34
Conclusie en aanbevelingen voor vervolg onderzoek .....	36
Literatuurreferenties .....	37
Appendix A .....	39
Appendix B .....	42
Appendix C .....	43

## Samenvatting

Het doel van het onderzoek dat voor u ligt is om bij te dragen aan ons begrip van de antecedenten van ambidextrous leiderschap (Rosing, Frese, & Bausch, 2011; Zacher & Rosing, 2015) een term die binnen de managementwetenschappen steeds vaker besproken wordt. Introducerend aan dit rapport wordt er gekeken naar het belang van innovatie voor bedrijven. Innovatie is belangrijk omdat de markt snel verandert en om met deze veranderingen mee te gaan zullen bedrijven moeten innoveren. Maar ook om de concurrent voor te blijven zullen bedrijven moeten innoveren. Voor deze innovatie in bedrijven is leiderschap nodig, frontline managers binnen bedrijven hebben veel invloed op de incrementele innovatie (Tidd, Pavitt, & Bessant, 2001). Innovatie komt het best tot zijn recht wanneer de groep frontline managers ambidextrous leiderschap toepast. Om in de toekomst ook innovatieve leiders te hebben richten we ons in dit onderzoek op hoe ambidextrous leiderschap te beïnvloeden is. We kijken daarvoor naar de carrière start van de leidinggevende als protégé. In het rapport stellen we de volgende onderzoeksvraag stellen: *Wat is het effect van mentoring in het begin van de carrière op het ambidextrous leiderschap van managers?*

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden maken we gebruik van bestaande theorie. We beschrijven ambidextrousiteit op organisatieniveau. Hier vallen we terug op de basis principes waaruit de term is opgebouwd, namelijk exploratie en exploitatie (March, 1991; Vera & Crossan, 2004). Exploratie wordt gekenmerkt door termen als; verfijnen, kiezen, produceren, efficiëntie, selecteren, implementeren en uitvoeren en exploratie door; zoeken, variatie, risico, experimenteren, spelen, flexibiliteit, onderzoeken en innovatie (March, 1991). Maar in het rapport staat ambidextrous leiderschap centraal, “Een ambidextrouse leider (Rosing et al., 2011) is een leider die een sterke relatie heeft met de volgers, gebaseerd op wederzijds vertrouwen. Deze leiderschapsstijl vult hij aan met losse leiderschapscomponenten waartussen hij goed kan balanceren, daarnaast heeft hij een duidelijke visie (O'Reilly & Tushman, 2011) om zijn doelen te bereiken”. In het rapport onderzoeken we wat de invloed van mentorschap is op ambidextrous leiderschap. Mentorschap (Kram, 1988) zullen we voor dit onderzoek opsplitsen. Dit zal gedaan worden door de verschillende manieren van support te beschrijven namelijk carrière gerelateerde support en psychologische support (Eby, Butts, Durley, & Ragins, 2010; Kram, 1988). Carrière gerelateerd support beschrijft Eby et al. (2010) als support die de protégé van de mentor kan verwachten op het gebied van zijn professionele ontwikkeling, psychologische support focust zich meer op de ontwikkeling als persoon. Daarna zullen we stilstaan bij het begin van de carrière. Dit moment is belangrijk omdat de protégé dan mentorschap ervaart. In het rapport is het begin van de carrière het moment dat de leidinggevende start in zijn rol als leidinggevende. De hypothesen die we in dit rapport zullen toetsen om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn: *Wanneer de protégé psychologische support ervaart van de mentor heeft dit een positief effect op ambidextrous leiderschap* en *Wanneer de protégé carrière support ervaart van de mentor heeft dit een negatief effect op ambidextrous leiderschap*.

Door middel van kwantitatief onderzoek zullen we gegevens verzamelen om de hypothesen te toetsen. De kwantitatieve gegevens zullen we verzamelen door middel van het uitzetten van questionnaires binnen een retailorganisatie in Nederland. De questionnaires worden uitgezet onder twee doelgroepen. De doelgroepen zijn frontline managers en hun leidinggevendenden. Dit doen we om zo twee momenten in de tijd goed te kunnen meten. Namelijk het mentorschap dat de frontline manager heeft ervaren en om te kijken hoe de frontline manager nu

functioneert. In het onderzoek zien we het resultaat van de 212 uitgestuurde questionnaires met een respons ratio van 25%. De totstandkoming van de questionnaires is gedaan door middel van de operationalisatie. In de operationalisatie beschrijven we de verschillende dimensies. De dimensies waaronder de variabele vallen zijn; open leiderschapsstijl, gesloten leiderschapsstijl, psychologische support en carrière support. De variabele die uit de dimensies komen zullen we analyseren in het rapport. Om uiteindelijk met deze analyse de hypothesen te toetsen zullen we in dit rapport werken met een regressie analyse. In het rapport zal deze tot stand komen door, beschrijvende statistiek, factor analyse, het vormen van een correlatiematrix afsluitend de regressie analyse (Field, 2009). De factor analyse berekend uit carrière support 3 factoren en uit psychologische support 4. Deze gegevens geven de basis voor Discussie en conclusie. We hebben in het onderzoek twee significante aspecten gevonden die invloed hebben op ambidextrous leiderschap. De significante aspecten zijn, professionele vriendschap en uitdaging. De aspecten bevinden zich ieder in een van de twee dimensies van mentorschap. Met deze resultaten kunnen we aanbeveling voor in de praktijk geven. De belangrijkste aanbeveling is dat de protégé zelf de mentor uit zoekt. Dit om het significante aspect professionele vriendschap te stimuleren. We sluiten het rapport af met de conclusie van het onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Als belangrijkste aanbeveling voor vervolgonderzoek zullen we aangeven wat de mogelijkheden zijn bij meer respondenten. Er kan dan onder andere gekeken worden naar hoe een andere manier van ambidextrous leiderschap berekend kan worden. Hierdoor kan er bij vervolgonderzoek stil gestaan worden bij het aspect van het schakelen binnen ambidextrous leiderschap, daar waar we in dit onderzoek kijken naar ambidextrous leiderschap als geheel.

Ik hoop dat u plezier heeft bij het lezen van dit onderzoek en ik sta open voor feedback en vragen over het onderzoek.

## 1. Introductie

Innovatie en innoveren, termen die steeds belangrijker zijn voor bedrijven. Al jaren kijken bedrijven hoe ze kunnen innoveren en nieuwe producten kunnen aanbieden aan de consument, maar ook hoe innovatie toe te passen is om de concurrent voor te blijven. Onderzoek wijst uit dat over een lange periode, tussen 1912 en 1995, slechts 20 grote bedrijven staande bleven (O'Reilly & Tushman, 2011). Het overgrote deel van de bedrijven kon niet aanpassen of innoveren. Als we dit spiegelen naar het hedendaagse retaillandschap zien we dat innovatie van belang is. De retailmarkt verandert en deze verandert snel. Grote veranderingen zijn gaande door de snelle technologische ontwikkelingen, het internet en nieuwe (retail) businessmodellen (Treadgold & Reynolds, 2016). Door de globalisatie heeft de consument meer keuze. Ook heeft de consument meerdere manieren om bij de concurrerende retailer te kijken. Consumenten loyaliteit daalt en de consument is steeds bewuster. De bewustwording is zowel van de prijs als op de service die verlangd wordt.

Wanneer er gesproken wordt over innovatie bedoelen we niet het uitvinden van nieuwe producten, maar het commercialiseren van nieuwe ideeën. Deze ideeën kunnen in de vorm van producten zijn maar ook in de vorm van processen, positionering en paradigma (Tidd et al., 2001). Tevens beschrijven Tidd & Bessant (2001 p.31) dat innovatie niet altijd totaal iets nieuws hoeft te zijn. Innovatie kan opgedeeld worden in twee soorten: *één* incrementele innovatie "doen wat we doen alleen dan beter" of *twee* radicale innovatie "iets totaal nieuws doen" (Tidd et al., 2001).

Het retaillandschap is zich dus door de jaren heen aan het veranderen en aan het innoveren. Maar naast de innovatie is het onder controle houden en optimaliseren van organisaties een pré, dit om continuïteit te waarborgen. Dit kan niet aan de kant gezet worden om alleen nog de focus op innovatie te hebben. Het is dus van groot belang dat organisaties zowel optimaliseren als innoveren (Assen, van den Bosch, & Volberda, 2008). De combinatie tussen exploratie en exploitatie wordt al in de literatuur benoemd sinds de jaren zestig en zeventig (Assen et al., 2008). De combinatie hiervan is dat bedrijven moeten innoveren, maar wel van deze innovatie de vruchten moeten plukken en dit dus moeten optimaliseren en managen. Om te kunnen werken met beide aspecten van exploitatie en exploratie vraagt dit van een organisatie om dynamische capaciteiten (O'Reilly & Tushman, 2011). De kern van deze dynamische capaciteiten is ambidextrous leiderschap in organisaties (O'Reilly & Tushman, 2011). Het snel kunnen bewegen van leiders in de verschillende leiderschapsstijlen tussen zowel exploratie als exploitatie is wat er verstaan wordt onder ambidextrous leiderschap (Rosing et al., 2011). Ook in het snel veranderende retaillandschap is ambidextrous leiderschap dus nodig, willen de retailers zowel exploreren als exploiteren.

Retailers zullen dus moeten schakelen op het leiderschap als ze zich willen ontwikkelen tot een ambidextere organisatie (Assen et al., 2008). Binnen de retail zijn er veel verschillende managementlagen, van hoog management tot aansturing op de vloer van winkelpersoneel. Voor innovatie binnen de retailbedrijven is volgens Volberda et al. (2007 p. 42) uit eerdere studies geconcludeerd dat: 'vaardigheden typisch voorkomen uit autonoom strategisch gedrag van het individu of kleine groepen in lagere niveaus van de organisatie. Het zijn deze managers op uitvoeringsniveau (frontline managers) die actuele kennis en expertise hebben en die dichterbij informatie bronnen staan die cruciaal zijn voor nieuwe vaardigheden' (Volberda, van den Bosch, &

Jansen, 2007). Volberda et al. (2007 p. 42) citeert: 'Prahalad en Ramaswamy (2003) benoemen deze vorm van innovatie als co-creatie'. Door dit onderzoek en deze citaten kunnen we dus concluderen dat het grote aantal frontline managers invloed hebben op innovatie binnen de retail. Maar tevens wordt er van deze managers verwacht dat ze managen. Hiervoor is ambidextrous leiderschap nodig. Rosing et al. (2011 p. 966) geeft aan dat 'beide aspecten zowel exploreren als exploiteren het centrale kenmerk zijn voor innovatie'. Vragen die gesteld kunnen worden over het belang van ambidextrous leiderschap zijn onder andere: kunnen de benoemde frontline managers zowel exploreren als exploiteren? Wat voor een invloed heeft het als de toekomstige frontline managers dit niet kunnen en is dit voor de toekomst te sturen of te stimuleren zodat de frontline managers in de retail op den duur wel in staat zijn om ambidextrous leiderschap te vertonen? Deze frontline managers zullen in het begin van hun carrière gebruik kunnen maken van mentoring in de richting van ambidextrous leiderschap, om vervolgens deze manier van leiderschap te beheersen. Dit om zo tot het beste resultaat te komen voor de organisatie waarin ze werken. Wat de invloed is van mentoring op ambidextrous leiderschap staat centraal in dit onderzoek over ambidextrous leiderschap.

De leiders (frontline managers) die Volberda bedoelt zijn de leiders die niet direct invloed hebben op alle vier de P's: product, processen, positionering en paradigma van innovatie (Tidd et al., 2001). Wel hebben de frontline managers een grote invloed op processen in de winkel. Tevens zien zij wat de innovaties die geïmplementeerd worden wel of juist niet doen in de winkel. Daarnaast wordt een bottom-up aanpak vaak benoemd bij het innovatieproces. Bij een bottom-up aanpak is het contact met frontline managers zeer van belang. Het gaat erom bij deze manier dat er gekeken wordt wat er onder in de organisatie gebeurt, om hier vervolgens op in te kunnen spelen. Juist van deze managers wordt er verlangd om te kunnen schakelen tussen verschillende leiderschapsstijlen. Het innovatieproces is geen lineair proces van ontwikkeling tot aan uitvoer (Tidd et al., 2001). Juist door de kennis buiten bijvoorbeeld de R&D afdeling te zoeken en niet lineair te denken, maar kijkend naar wat de klant vraagt, wat het bedrijf nodig heeft of welke veranderingen er gaande zijn kan er ingespeeld worden op innoveren. Tidd en Bessant (2001 p.301) benoemen Rohwell's visie van de 5<sup>e</sup> generatie van het innovatie proces.

Nu we zien dat ambidextrous leiderschap nodig is, zowel in de hedendaagse organisatie als in de toekomst, is het van belang dat we weten hoe deze manier van leiderschap tot stand komt.

Iedere carrière start en iedere leider heeft een carrièrestart. Uit onderzoek blijkt dat op individueel niveau het begin van de carrière (early career fase) een moment is dat invloed heeft op de lange termijn van de carrière (Azoulay, Liu, & Stuart, 2009). Deze gevoelige periode, die door Marquis & Tilcsik (2013) wordt beschreven als een periode waarin een entiteit meer gevoelig is voor indrukken van de omgeving, willen we meenemen in dit onderzoek. Dit door te kijken naar imprinting (Marquis & Tilcsik, 2013). Imprinting (Marquis & Tilcsik, 2013). wordt beschreven als 'een proces waarbij tijdens een korte periode een entiteit meer gevoelig is voor de invloed van de omgeving', in deze korte (gevoelige) periode wordt een imprint achter gelaten die zal blijven (Marquis & Tilcsik, 2013). Kijkend naar de start van de carrière weten we dat toekomstige leiders vaak op verschillende manieren binnen een organisatie worden opgeleid. Er kunnen interne opleidingen zijn, documenten die bestudeerd moeten worden en opdrachten die gemaakt moeten worden, maar al deze aspecten zijn onderdeel

van het 'onboarding' proces. Dit proces wordt in de meeste gevallen begeleid door een mentor. Eby, Butts, Durley, & Ragins, (2010) citeren Kram (1985 p. 81): "mentoring refereert aan een ontwikkelingsgeoriënteerde relatie tussen een minder ervaren medewerker (de protégé) en een meer ervaren medewerker (de mentor) waarbij het doel is persoonlijke en professionele ontwikkeling van de protégé". Het mentorschap is dus aanwezig tijdens de carrière start van een manager of leidinggevende. Azoulay (2009 p.35) beschrijft het begin van de carrière als een periode die gevolg heeft op de lange termijn. De aspecten van het begin van de carrière hebben dus invloed op de nieuwe leidinggevendens.

Heeft de mentor dan ook invloed op het ambidextrouse leiderschap van de nieuwe leidinggevendens in de toekomst? Is de nieuwe leidinggevende straks in staat om zowel te exploreren als te exploiteren en tussen deze te schakelen? Zoals eerder aangegeven en uit vorige studies blijkt dat ambidextrous leiderschap van belang is in de hedendaagse organisatie (Assen et al., 2008). Ook blijkt dat de 'early career' fase een belangrijke fase is voor de rest van de carrière (Azoulay et al., 2009). Uit eerder onderzoek blijkt ook dat mentoring invloed heeft op het succes van de carrière. Echter is er nog niet eerder onderzoek gedaan naar wat het effect van mentoring is op ambidextrous leiderschap. De onderzoeksvraag van dit onderzoek is dan ook: *Wat is het effect van mentoring in het begin van de carrière op het ambidextrous leiderschap van managers?*

### **Doel- en vraagstelling**

Het doel van dit onderzoek is om bij te dragen aan ons begrip van de antecedenten van ambidextrous leiderschap. Ambidextrous leiderschap wordt (Assen et al., 2008; Lavie, Stettner, & Tushman, 2010; O'Reilly & Tushman, 2011; Volberda et al., 2007) gezien als het succes van de toekomstige organisaties. Ons begrip van de antecedenten van ambidextrous leiderschap trachten we door middel van empirisch onderzoek verder uit te breiden. We doen empirisch onderzoek naar het effect van mentoring aan het begin van de carrière van de startende leidinggevendens. Tijdens dit onderzoek richten we ons op het moment dat een individu start in de rol als leidinggevende. We zullen de start van de carrière benadrukken vanuit imprinting (Higgins, 2005; Marquis & Tilcsik, 2013). Door middel van de vraagstelling in het rapport willen we achterhalen of ambidextrous leiderschap beïnvloed wordt door het mentorschap dat ervaren wordt in het begin van de carrière. Dit in de context van een retailorganisatie door middel van een survey.

### **Belang van onderzoek**

*Praktische relevantie:* als er aangetoond kan worden dat er een effect is van het mentorschap op de manier van leidinggeven kunnen retailers, die het belang van ambidextrous leiderschap inzien, hier hun mentoren mee coachen. Maar niet alleen het coachen van de mentoren is iets wat onder de aandacht gebracht kan worden. Als er een effect is tussen het mentorschap en de uiteindelijke manier van leiderschap kan het 'onboarding' proces van de nieuwe medewerker aangepast worden. Er kunnen elementen die wel van belang zijn toegevoegd worden of juist elementen weggehaald worden. Zo kan een retailer de nieuwe leidinggevendens zo opleiden dat het leiderschap in de toekomst past bij die van deze tijd gevraagd wordt. Dus wanneer in de praktijk de mentor en de protégé de juiste band hebben kan dit een positieve invloed hebben op de uiteindelijke bedrijfsvoering van de retailer.



*Wetenschappelijke relevantie:* Middels onze onderzoeksvraag proberen we te achterhalen waar ambidextrous leiderschap (Rosing et al., 2011) zou kunnen ontstaan of waar niet. In dit onderzoek zullen we kijken naar het begin van de carrière van de leidinggevendenden. In het begin van een carrière kan iemand mentorschap ervaren. Wat is de invloed van dit mentorschap en is dit de variabele die invloed heeft op ambidextrous leiderschap? Uit eerder onderzoek blijkt het belang van innovatie voor organisaties (Rosing et al., 2011; Tidd et al., 2001). Tevens is leiderschap een belangrijk aspect in de organisaties. Eerder onderzoek wijst het belang van leiderschap voor innovatie aan, dit door ambidextrous leiderschap (Assen et al., 2008; O'Reilly & Tushman, 2011; Rosing et al., 2011). Door te onderzoeken of er een causaal verband is tussen mentoring (Eby et al., 2010; Kram, 1988) en ambidextrous leiderschap, kan er gekeken worden of het belangrijkste aspect van innovatie (Zacher & Rosing, 2015) te beïnvloeden is. Dit verband is niet eerder onderzocht en kan gezien worden als een lacune in de bestaande theorie.

## 2. Theorie

### **Ambidextrous op organisatieniveau**

Als we kijken naar ambidextrous wordt hier letterlijk mee bedoeld: het gebruiken van zowel de linker- als de rechterhand, tweehandig. Echter in managementwetenschappen wordt zowel exploratie als exploitatie bedoeld (Vera & Crossan, 2004). Het balanceren tussen beiden is wat de verwachting hierbij is (Rosing et al., 2011). Zowel exploitatie als exploratie zijn door March (1993) gedefinieerd als “het gebruiken en ontwikkelen van de dingen die al bekend zijn” en “het nastreven van nieuwe kennis” (Levinthal & March, 1993). Exploitatie wordt gekenmerkt door termen als; verfijnen, kiezen, produceren, efficiëntie, selecteren, implementeren en uitvoeren (March, 1991). Dit in tegenstelling tot de kenmerken van exploratie waar de nadruk ligt op; zoeken, variatie, risico, experimenteren, spelen, flexibiliteit, onderzoeken en innovatie. Vele studies hebben gebruik gemaakt van deze definities. Zo wordt er door He & Wong (2004) geconcludeerd dat een organisatie die beide aspecten uitvoert zich verbetert in de performance (He & Wong, 2004). Wel is de balans tussen beiden binnen een organisatie erg van belang, dit wordt gesteld door Lavie (2010 p. 126). Binnen deze balans moet ook in acht genomen worden dat er een verschil kan zitten in zowel exploratie als exploitatie op lange en korte termijn winst voor een organisatie (Lavie et al., 2010). Al deze aspecten van exploreren en exploiteren worden in de moderne retailorganisatie verwacht. Dit om zowel continuïteit te brengen binnen de bestaande bedrijfsvoering als innovatie om de concurrent voor te blijven, maar ook om te blijven voldoen aan de wens van de klant. Leiderschap hierin is essentieel.

### **Leiderschap**

Om doelen te bereiken met een organisatie moet er een gezamenlijk doel overgebracht worden. Hoe gaan we dit doel bereiken en wat moeten we hiervoor doen? Voor deze aansturing binnen een organisatie is leiding en leiderschap nodig. Leiderschap (Yukl, 2010) is een zeer breed begrip en wordt dan ook op veel manieren geïnterpreteerd en gebruikt. Yukl (2010 p.20) citeert meerdere definities van leiderschap. Om een verduidelijking van de definitie te geven, gebruiken we de meest recente definitie van leiderschap uit de tabel van Yukl (2010). Yukl (2010) citeert, leiderschap is: *“de kunde van een individu om andere te beïnvloeden, motiveren en het in gang brengen van andere om bij te dragen aan de effectiviteit en succes van een organisatie..”* (House et al. 1999 p.184). Door de definitie te beschrijven weten we wat leiderschap inhoudt. Echter is de manier waarop leiderschap effect heeft en een doel bereikt kan worden afhankelijk (Yukl, 2010). Deze afhankelijkheid kent drie variabelen. Eén de karakteristieken van de leider, twee de karakteristieken van de volgers en drie de karakteristieken van de situatie (Yukl, 2010). Voor de verschillende karakteristieken zijn verschillende leiderschapsstijlen beschreven in de theorie, Yukl (2010) beschrijft veel kenmerken van deze theorieën, maar leiderschap en inzicht hierin verandert. Door de jaren heen is de relatie tussen leider en volger een steeds belangrijker aspect van leiderschap geworden. Dit beschreven door Graen & Uhl-Bien (1995). Deze theorie gaat verder in op ‘transformational’ leiderschap. Deze manier van leiderschap heeft een positieve kracht op de innovatie context (Rosing et al., 2011). De context die in dit onderzoek centraal staat.

### **Ambidextrous leiderschap**

*Ambidextrous leiderschap* is in de onderzoeksvraag de afhankelijke variabele. Om ambidextrous leiderschap te kunnen beoordelen moet er gekeken worden naar wat deze manier van leiderschap nu precies is. Eén manier van leiderschap is dus niet mogelijk, meerdere manieren van leiderschap zullen efficiënt zijn volgens Rosing (Rosing et al., 2011). Van Assen (2008 p.68) beschrijft “de ambidextere organisatie vraagt om managers die weten de processen te beheersen en te optimaliseren en tegelijkertijd rekening houden en ruimte en richting kunnen bieden aan onvoorspelbare innovatieprocessen” (Assen et al., 2008). De managers zijn de aangewezen personen die leidinggeven. Van deze leiders wordt in de organisatie verwacht dat ze ambidextrous handelen. Hiermee wordt bedoeld het balanceren tussen verschillende leiderschapsstijlen (Rosing et al., 2011). Er is echter een verschil tussen managen en leiden van medewerkers. In een ambidextrouse organisatie beschrijft van Assen (2008 p. 68) dat alle medewerkers zijn betrokken bij het realiseren van de strategie. Leiderschap richt zich op het vertalen van de strategie voor de medewerkers en het in lijn brengen van de individuele belangen met het organisatie belang (Assen et al., 2008). Tevens beschrijft Volbera (2007 p.37) dat het innovatieproces met een bottom-up benadering, een benadering is die uit veel verschillende studies naar voren is gekomen met een positieve ontwikkeling. Uit de studies is geconcludeerd dat wanneer er nieuwe vaardigheden nodig zijn of geïmplementeerd zijn, de managers op uitvoerniveau (frontline managers) autonoom strategisch gedrag vertonen. Dit gedrag bij individuen, de frontline managers of de kleine groepen aan wie leiding wordt gegeven zijn van cruciaal belang omdat deze personen dicht bij de informatiebronnen staan (Volberda et al., 2007). Het creëren van deze autonomie binnen een organisatie wordt beschreven als co-creatie (Prahalad & Ramaswamy, 2003). De frontline manager en de manier van leidinggeven hebben dus invloed op de innovatie en de continuïteit van het bedrijf. Moderne retailers moeten er dus van op aan kunnen dat deze manier van leiderschap terug komt op de werkvloer. Deze leiders zullen de combinatie van ‘zingeving’ en ‘autonomie’ (vrijheid binnen de bedrijfsstrategie) tot stand moeten brengen. Want zoals uit onderzoek is gebleken zorgt dit voor een beter presterende (retail) organisatie (He & Wong, 2004). De leiderschapsstijlen die gemeend gaan met ambidextrous leiderschap beschrijft Rosing et al. (2011) als de volgende leiderschapsstijlen: ‘Transformational leadership’, ‘initiating structure’, ‘Leader – member exchange’ (LMX) en ‘supervisor support’. Binnen deze leiderschapsstijlen komt de correlatie voor tussen leiderschap en innovatie. Van de leiderschapsstijlen wordt ‘supervisor support’ met de minste correlatie tussen leiderschap en innovatie gezien (Rosing et al., 2011). Echter zijn deze leiderschapsstijlen in veel studies naar voren gekomen en hebben ze naast de correlatie met innovatie nog meerdere correlaties. Verder in de studie van Rosing (2011) blijkt dan ook dat ‘Leader – member exchange’ de leiderschapsstijl is die het beste gehanteerd kan worden. Naast deze manier van leiderschap geeft Rosing et al. (2011) aan dat er complementair leiderschapsgedrag toegevoegd zal moeten worden om ambidextrous leiderschap in de praktijk te brengen. Complementair zijn in dit geval de volgende eigenschappen; creativiteit, implementatie en niet lineair. De leiderschapsstijl LMX (Graen & Uhl-Bien, 1995) wordt in de theorie beschreven als een leiderschapsstijl waarin de leider zich aan weet te passen op de individuele behoefte van de volger. Vertrouwen en respect in de relatie zijn erg belangrijk. Deze manier van leiderschap geeft de volger vertrouwen en deze zal zich daardoor eerder op zijn gemak voelen om risico’s te nemen en dus innovatief te zijn (Rosing et al., 2011). Echter, het blijft de kracht van de leider om te switchen of balanceren tussen verschillende

leiderschapsstijlen, leiderschapsstijlen die zowel explorerend als exploiterend (March, 1991) zijn. Dit wordt ook beschreven als open en gesloten leiderschapsgedrag (Rosing et al., 2011; Zacher & Rosing, 2015; Zacher & Wilden, 2014). Een ambidextrouse leider is dus een leider die een sterke relatie heeft met de volgers, gebaseerd op wederzijds vertrouwen. Deze leiderschapsstijl vult hij aan met losse leiderschapscomponenten waartussen hij goed kan balanceren, daarnaast heeft hij een duidelijke visie (O'Reilly & Tushman, 2011) om zijn doelen te bereiken.

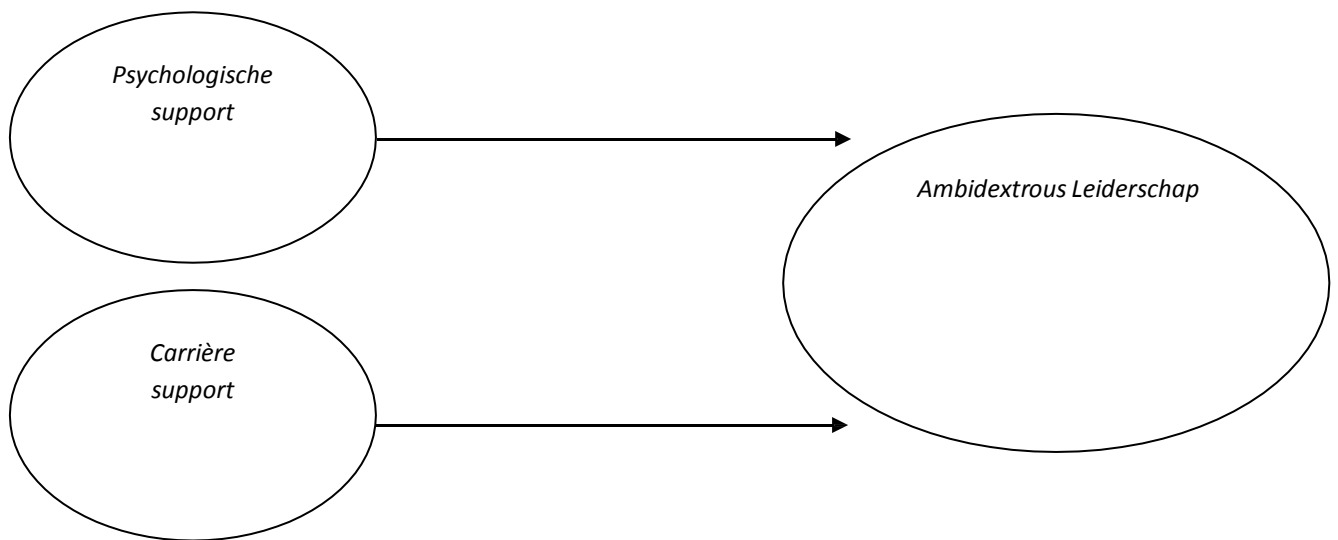
## **Mentoring**

*Mentoring* is in de onderzoeksvraag de onafhankelijke variabele. Om mentoring vast te kunnen stellen moet er verder worden ingegaan op dit aspect. 'Mentoring' is datgene wat een mentor doet. Het is een Engels werkwoord wat vaak gebruikt wordt in de praktijk. Vanuit de theorie en eerder onderzoek wordt het mentorschap, de mentor, gedefinieerd. In lijn met eerder onderzoek wordt de mentor gedefinieerd als een hoger gerankte individu met meer ervaring en kennis (Kram, 1988) die tevens een nadrukkelijke invloed op de carrière van een ander individu heeft (Singh, Ragins, & Tharenou, 2009). De andere individu op wie de invloed wordt uitgeoefend is in het geval van een mentor relatie de protégé. Een mentor kan binnen dezelfde organisatie werken, maar dit hoeft niet. Tevens kan de mentor de directe supervisor of leidinggevende zijn, maar ook dit hoeft niet (Eby et al., 2010). Dat mentoring effect heeft op de carrière is onderzocht (Singh et al., 2009). Ook de invloed van zowel negatieve als positieve relatie met een mentor is onderzocht (Eby et al., 2010). Uit de studies van negatieve en positieve mentor ervaringen kwam dat een negatieve mentor ervaring meer meetelt dan een positieve. Beide ervaringen met de mentor hebben dus invloed maar de uitkomst kan verschillen (Eby et al., 2010). Om een positieve mentor ervaring te kunnen hebben is een positieve relatie met de protégé van belang. Dit is iets wat we terug zien vanuit 'Leader – member exchange' (Rosing et al., 2011). Als we kijken naar de mentor-protégé relatie is deze gebaseerd op twee verschillende aspecten van support. Dit zijn: één: carrière gerelateerde support en twee: psychologische support (Eby et al., 2010; Kram, 1988). Carrière gerelateerd support beschrijft Eby et al. (2010) als support die de protégé van de mentor kan verwachten op het gebied van zijn professionele ontwikkeling. Deze manier van support kan vorm krijgen op het gebied van exposeren, zichtbaarheid, sponsoring en coachen. De psychologische support focust zich meer op de ontwikkeling als persoon van de protégé. Dit gebeurt door het vormen van persoonlijke identiteit, zelfeffectiviteit en eigenwaarde. Deze aspecten krijgen vorm door vriendschap, acceptatie en bevestiging (Kram, 1988). Young (2000 p.614) beschrijft dat bij support van de mentor aan de protégé de mentor gezien kan worden als rolmodel en het voorbeeld gedrag vertoont (Young & Perrewe, 2000). De twee beschreven manieren van mentoring worden gezien als een meer formele manier van mentoring (Kram, 1988; Young & Perrewe, 2000). Young (2000 p.613) beschrijft dat er meer manieren van mentorschap zijn. Zoals mentoring onder gelijkgestemden (peers) en individuen vanuit verschillende organisaties (Higgins & Kram, 2001). Voor dit onderzoek focussen we ons op de formele manier van mentoring (Eby et al., 2010; Kram, 1988; Young & Perrewe, 2000).

### **Begin van de carrière**

Het begin van de carrière is een aspect waar rekening mee gehouden moet worden. Het begin van de carrière correleert vaak met leeftijd (Higgins, 2005). Echter is dit niet altijd de periode waarin mentoring van toepassing is op ambidextrous leiderschap. Higgins (2005) geeft aan dat er verschillende studies zijn waarin wordt aangegeven dat het begin van de carrière niet altijd in lijn hoeft te zijn met leeftijd (Higgins, 2005). In dit onderzoek zullen we dan ook focussen op de periode waarin een protégé start als leidinggevende. De periode zal zijn van een functie waarin geen leiding wordt gegeven naar een functie waarin wel leiding gegeven wordt. In eerdere studies komt naar voren dat werkervaring van voorafgaand werk invloed kan hebben op gewoontes, routines en andere gedragingen (Dokko, Wilk, & Rothbard, 2009). Dit nemen we mee en voor dit onderzoek gaat het dus om het begin van de carrière als leidinggevende van de protégé.

### **Conceptueel model**



### **Effect van mentoring op ambidextrous leiderschap**

Wanneer we onszelf de vraag stellen: *wat is het effect van mentoring op ambidextrous leiderschap?*, zullen we moeten kijken naar wat de relatie is. Ambidextrous leiderschap is beschreven als 'Leader – member exchange' met toevoegende leiderschapsaspecten met een duidelijk doel (visie) voor ogen. De mentor heeft een nadrukkelijke invloed, zowel positief als negatief, op de protégé (Eby et al., 2010). Echter kan het niet ervaren hebben of het niet gehad hebben van een mentor ook een effect hebben op ambidextrous leiderschap.

Het wisselen tussen verschillende leiderschapsaspecten wordt gezien als de sleutel van ambidextrous leiderschap. Rosing et al. (2011 p.967) beschrijft dit als het hebben van open en gesloten leiderschapsgedrag. Het effect kan gemeten worden door zowel een positieve als een negatieve ervaring, maar ook, zoals eerder benoemd, door het niet gehad hebben van een mentor. Binnen de relatie van mentor en protégé is er onderzoek gedaan naar de invulling van een positieve relatie of een negatieve relatie (Eby, Durley, Evans, & Ragins, 2006). Deze relatie is echter op meerdere manieren in te vullen. Denk aan een negatieve relatie vanuit beide kanten, juist alleen vanuit de mentor of vise versa. Eby et al. (2004) geeft het voorbeeld dat wanneer een protégé de relatie als negatief ervaart dit nog geen negatief mentorschap hoeft te zijn (Eby et al., 2010).

Naast de positieve, negatieve of juist het niet hebben van een mentor is de invloed van een mentor datgene waarmee het effect op ambidextrous leiderschap beïnvloed kan worden. Als we op deze manier kijken naar het mentorschap kunnen we het effect toetsen. De mentor kan support geven in de vorm van carrière gerelateerde support en psychologische support (Eby et al., 2010; Kram, 1988). Daar wanneer deze manier van support juist erg aanwezig is kan ambidextrous leiderschap zich ontwikkelen. Hier is de vraag dan ook, welk van deze aspecten van zowel carrière gerelateerde support als psychologische support effect hebben op ambidextrous leiderschap. Om te kunnen toetsen wat *het effect van mentoring is op ambidextrous leiderschap* zullen we aspecten van zowel carrière, als psychologische support toetsen. Dit door te kijken wat er gebeurt met ambidextrous leiderschap wanneer aspecten in sterke mate aanwezig zijn. Voor ambidextrous leiderschap is 'Leader – member exchange' de 'basis' leiderschapsstijl (Rosing et al., 2011). Deze manier van leiderschap heeft veel kenmerkende aspecten die terug komen bij psychologische support (Eby et al., 2010; Kram, 1988) in de mentor-protégé relatie (Singh et al., 2009).

De basis voor ambidextrous leiderschap zit in 'Leader – member exchange' (Rosing et al., 2011) zoals eerder beschreven is het belang van de relatie kenmerkend in deze leiderschapsstijl (Graen & Uhl-Bien, 1995). Door de kenmerken van deze leiderschapsstijl naast de kenmerken van psychologische support te leggen zien we overeenkomsten. Zo zijn vriendschap, ouderschap en acceptatie aspecten van psychologische support, dit gaat samen met vertrouwen en respect. Doordat deze aspecten zoveel overeenkomsten hebben, respect in vriendschap, vertrouwen in een rolmodel en het accepteren van raadgeving, zal er in de eerste hypothese verondersteld worden dat deze aspecten dan ook een positief gevolg hebben op ambidextrous leiderschap. Naast de 'basis' leiderschapsstijl is de sleutel tot ambidextrous leiderschap het schakelen tussen exploreren en exploiteren. Dit schakelen wordt aangegeven als open en gesloten leiderschapsgedrag (Rosing et al., 2011; Zacher & Wilden, 2014). Om te toetsen of deze aspecten, de manier van mentoring en ambidextrous leiderschap, met elkaar te maken hebben toetsen we in het onderzoek de volgende hypothese:

**Hypothese 1:** *Wanneer de protégé psychologische support ervaart van de mentor heeft dit een positief effect op ambidextrous leiderschap.*

Wanneer de protégé coaching ervaart, zou het kunnen dat hij zichzelf ontwikkelt binnen beide of juist één enkele leiderschapsstijl. Coachen is een aspect van carrière support. Ook wanneer een protégé het gevoel krijgt dat hij een sponsor heeft in de start van de carrière kan dit vertrouwen geven. Dit vertrouwen kan terugkomen in de manier van leiderschap die weer herkenbaar is vanuit 'Leader – member exchange'. Maakt dit vertrouwen dan ook dat de protégé op lange termijn ambidextrous leiderschap toepast? Daarnaast kan het wel zo zijn dat, wanneer een protégé alleen vanuit een carrière perspectief mentoring ervaart, dit een negatief effect heeft op ambidextrous leiderschap. Wanneer alleen carrière support aandacht krijgt, kunnen aspecten als eigenwaarde en zelfeffectiviteit minder ontwikkeld worden. Zou dit dan leiden tot enkel en alleen de continuïteit om in het bestaande bedrijf carrière te kunnen maken op korte termijn? Dit terwijl de innovatie voor de lange termijn dan niet ontwikkeld wordt? De aspecten van carrière support zijn exposeren, zichtbaarheid, sponsoring en coachen (Eby et al., 2010; Kram, 1988). Omdat deze aspecten erg gericht zijn op de carrière en managen maar juist niet op de psychologische aspecten van mentorschap zal dit een ander soort leiderschapsstijl kunnen ontwikkelen bij de protégé. Namelijk een gesloten leiderschapsstijl die als basis enkel exploitatie (Levinthal & March, 1993) heeft. Innovatie en dus exploreren zijn in dit geval in het begin van de carrière niet door de mentor benadrukt. Als de protégé dit ervaart en de mentor als een rolmodel ziet (Young & Perrewé, 2000), zou dit kunnen leiden tot een ander soort leiderschapsstijl en dus niet ambidextrouse leiderschapsstijl (Rosing et al., 2011; Zacher & Rosing, 2015).

**Hypothese 2:** *Wanneer de protégé carrière support ervaart van de mentor heeft dit een negatief effect op ambidextrous leiderschap.*

### **3. Methode**

#### **Onderzoeksstrategie**

Door middel van een kwantitatief onderzoek zullen de hypotheses getoetst worden. Dit zal gedaan worden door middel van een survey. Met de survey trachten we verklarend onderzoek (Saunders, 2011) te doen naar het causale verband tussen innovatie en mentoring. De onderzoeksstrategie wordt gekozen om een groot aantal frontline managers te kunnen bevragen. Tevens sluit deze onderzoeksstrategie het beste aan om de hypotheses te toetsen. Het aspect mentoring is echter ook moeilijk te creëren in de vorm van een experiment, omdat we op zoek gaan naar een natuurlijk verloop van de carrière van een frontline manager en we geen variabele zullen manipuleren. Daarnaast zullen we dataverzameling doen onder frontline managers en de leidinggevendenden van de frontline managers, die we beiden over een verschillend moment in de carrière zullen bevragen. Namelijk de frontline manager over de start van de carrière als leidinggevende en zijn leidinggevende over de manier van leidinggeven die de frontline manager nu hanteert. Door te kiezen voor dit generaliseerbare effect over de lange tijdslijn (verleden en heden) is een case studie niet haalbaar.

Daarnaast kiezen we voor deze onderzoeksstrategie om binnen een relatief korte periode veel van zowel de frontline managers als de leidinggevendenden te weten te komen. De survey stelt ons in staat om over verschillende units van de retailorganisatie tegelijk informatie te kunnen verzamelen. Anonimiteit kan geboden worden, waardoor we denken dat zowel de leidinggevendenden als de frontline managers meer van zichzelf kennis te zullen geven. We kiezen voor een survey om data te kunnen genereren om vervolgens statistische toetsen te kunnen doen.

#### **Dataverzameling**

Om kwantitatieve data te kunnen verzamelen zullen er twee questionnaires gehouden worden. Eén onder frontline managers binnen een retailorganisatie en één onder de leidinggevendenden van deze frontline managers. De groep frontline managers betreft de functie van teammanager binnen de retailorganisatie, de leidinggevendenden van deze teammanagers maakt een deel uit van het managementteam van de retailorganisatie. De teammanagers geven leiding over groepen van 6 tot 35 personen. We zullen de teammanagers bevragen over mentorschap dat zij hebben ervaren tijdens de start van de leidinggevende carrière. Voordat de questionnaires worden uitgestuurd zal er gekeken worden naar wie de leidinggevende is van deze teammanager. De teammanager en de leidinggevendenden zullen op het zelfde moment de questionnaire ontvangen om zo de meeste respons te krijgen. Er zullen willekeurig teammanagers worden uitgekozen. Over de verschillende units zal er gekeken worden dat er niet te veel teammanagers worden bevraagd van één leidinggevende om zo deze leidinggevende niet te overladen met questionnaires. Er zullen maximaal twee questionnaires uitgestuurd worden naar één leidinggevende. De questionnaires zullen uitgestuurd worden aan 212 teammanagers over de totaal 11 units van de retailorganisatie.



## **Operationalisatie**

*Mentorschap.* Om te kunnen kijken of de frontline managers in het begin van de carrière support hebben gekregen in de vorm van carrière en/of psychologische support (Eby et al., 2010; Kram, 1988; Ragins & McFarlin, 1990) zullen we gebruik maken van eerder gebruikte operationalisatie. Gebruik wordt gemaakt van de theorie van Ragins & McFarlin (1990). De gebruikte operationalisering met als basis de theorie van Kram (1988). 'Mentor role instrument' MRI (Kram, 1988) zullen we voor dit onderzoek ook toepassen. Dit doen we door de vragen die betrekking hebben op carrière en psychologische support te verwerken in de questionnaires die uitgestuurd zal gaan worden naar de frontline managers. Op deze manier beogen we te toetsen hoe de frontline manager in zijn tijd als protégé het mentorschap heeft ervaren.

*Open en gesloten leiderschapsstijl.* Om open en gesloten leiderschapsstijl te meten zullen we gebruik maken van de theorie van Rosing et al. (2011). Deze theorie wordt in vervolgstudies (Zacher & Rosing, 2015; Zacher & Wilden, 2014) ook gebruikt om ambidextrous leiderschap te kunnen meten. De meting wordt gedaan onder de leidinggevendenden van de frontline managers. In de questionnaires zal er ingegaan worden op open en gesloten leiderschapsgedrag. Deze twee leiderschapsgedragingen komen terug in twee nieuwe schalen die samen ambidextrous leiderschap omvatten (Zacher & Rosing, 2015). Leidinggevendenden zullen aan de hand van de schalen, die zijn gebaseerd op tabel 3 van Rosing et al.'s (2011), in de survey aangeven hoe zij het leiderschap van de frontline managers op dit moment ervaren. Bij het maken van de questionnaires zullen theoretische termen soms vervangen worden door termen die beter bij de bedrijfsvoering passen van de retailorganisatie. Tevens wordt er getutoyeerd in de questionnaires, dit om aan te sluiten bij de bedrijfscultuur.

*Ambidextrous leiderschap.* Hiermee wordt de combinatie bedoeld van (en het kunnen schakelen) (Rosing et al., 2011; Zacher & Rosing, 2015) open en gesloten leiderschapsstijl. Om de hypothese te toetsen zullen we de combinatie van deze twee leiderschapsstijlen tot één moeten maken om te kunnen beschrijven wanneer een van de leidinggevendenden wel of geen ambidextrous leiderschap als leiderschapsstijl heeft. We zullen deze afhankelijke variabelen moeten operationaliseren. In voorgaande onderzoeken en theorieën zijn er veel verschillende manieren geweest van de operationalisatie van ambidextrousiteit.

Cao, Gedajlovic, & Zhang, (2009) beschrijven de operationalisatie van ambidextrous leiderschap op twee manieren dit zijn gebalanceerde dimensie van ambidextrousiteit (BD) en gecombineerde dimensie van ambidextrousiteit (CD) (Cao et al., 2009). Deze operationalisatie wordt op 'organizational ambidexterity' (OA) (Junni, Sarala, Taras, & Tarba, 2013) oftewel organisatorisch niveau toegepast. Voor dit rapport zullen we dit toepassen op individueel niveau. In tabel II wordt de operationalisatie hiervan weergegeven. Omdat de operationalisatie uit de theorie gebruik maakt van twee dimensies zal er voor dit onderzoek een keuze gemaakt worden. De keuze wordt gemaakt op CD. In eerdere theorie wordt aangegeven dat: "...kleine en middel kleine bedrijven (SMEs) kunnen beter profiteren van het gebruik van de BD maar grotere bedrijven kunnen beter gebruik maken van CD (Chang & Hughes, 2012 p.2). De meting in dit rapport zal gedaan worden bij een retailorganisatie die valt onder de noemer groter.

Concept	Definitie	Dimensies	Indicatoren
<b>Mentoring</b>	Datgene wat een mentor doet. Een mentor is: een hoger gerankte individu met meer ervaring en kennis (Kram, 1988), die tevens een nadrukkelijke invloed op de carrière van ander een individu (Singh et al., 2009)	1. Carrière support (Eby et al., 2010; Ragins & McFarlin, 1990) 2. Psychologische support (Eby et al., 2010; Ragins & McFarlin, 1990)	1. Carrière support (Ragins & McFarlin, 1990) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sponsor;</li> <li>- Coach;</li> <li>- Bescherming;</li> <li>- Uitdagend;</li> <li>- Belichten / uit podium geven.</li> </ul> 2. Psychologische support (Ragins & McFarlin, 1990) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vriendschap;</li> <li>- Sociaal;</li> <li>- Ouderschap;</li> <li>- Rol model;</li> <li>- Raadgeving;</li> <li>- Acceptatie.</li> </ul>
<b>Ambidextrous leiderschap</b>	Gecombineerde types van leiderschapsgedrag, met als basis LMX, wordt door Rosing et al. (2011 p. 957) gedefinieerd als het vermogen om bij volgers zowel exploreren als exploiterend gedrag naar voren te laten komen. Dit door middel van het switchen tussen open en gesloten leiderschapsgedrag (Rosing et al., 2011; Zacher & Rosing, 2015)	1. Open leiderschapsgedrag (Rosing et al., 2011; Zacher & Rosing, 2015; Zacher & Wilden, 2014) 2. Gesloten leiderschapsgedrag (Rosing et al., 2011; Zacher & Rosing, 2015; Zacher & Wilden, 2014)	1. Open Leiderschapsgedrag (Rosing et al., 2011) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Staat meerdere manieren toe om een taak af te ronden;</li> <li>- Moedigt experimenten aan met verschillende ideeën;</li> <li>- Motiveert om risico's te nemen;</li> <li>- Geeft de mogelijkheid voor onafhankelijk denken en acteren;</li> <li>- Geeft ruimte voor eigen ideeën;</li> <li>- Staat een vergissing / misstap toe;</li> <li>- Ziet een vergissing / misstap als leermoment.</li> </ul> 2. Gesloten Leiderschapsgedrag (Rosing et al., 2011) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitor en controleert doelen;</li> <li>- Houd vast aan routines;</li> <li>- Onderneemt correctieve acties;</li> <li>- Controleert het naleven van regels;</li> <li>- Geeft aandacht aan het afronden van uniforme taken;</li> <li>- Houd vast aan vooropgestelde plannen.</li> </ul>

**I. Operationalisatie tabel**

<b>Dimensie</b>	<b>Operationalisatie</b>	<b>Toepassing</b>
Gebalanceerde dimensie van ambidextrousiteit (BD)	exploration - exploitation	Open leiderschapsstijl - gesloten leiderschapsstijl
Gecombineerde dimensie van ambidextrousiteit (CD)	exploration * exploitation	Open leiderschapsstijl * gesloten leiderschapsstijl

***II. Dimensionering van ambidextrousiteit (Cao et al., 2009)***

## Data-analyse

De data uit de questionnaires zal geanalyseerd worden om vervolgens de hypothesen te toetsen. De statistieken zullen aantonen of de hypothesen dan wel of niet gegrond zijn. Naast de indicatoren die gemeten worden op een vijf punt Likertschaal (van totaal niet mee een tot totaal mee eens) in de questionnaires (zie appendix A), zullen er controlevragen meegenomen worden in de questionnaires. Controlevragen worden gesteld over de *leeftijd*; leeftijd kan invloed hebben op het moment van de imprinting (Higgins, 2005). Higgins (2005 p.88) geeft aan dat mensen in de midden twintig gevoeliger zijn omdat ze dan zich aan het vormen zijn. *Hoelang in dienst bij de retailorganisatie*, aantal vorige werkgevers; zowel de lengte van dienst verband en het hebben gehad van vorige werkgevers heeft invloed op prestaties van de leidinggevenden (Dokko et al., 2009), *wanneer de start van de carrière als leidinggevende was*; omdat dit tevens invloed heeft op de leeftijd en de imprinting van de leidinggevende (Higgins, 2005). Als laatste controle variabele zal er ook gevraagd worden *hoelang je nu al in de leidinggevende rol zit*, deze controle variabele brengen we in, omdat dit een combinatie weer geeft van werkervaring en het moment van imprinting (Dokko et al., 2009; Higgins, 2005). Dit deel van de controlevragen wordt in het begin van de questionnaires gesteld. Dit om de frontline manager na te laten denken over het moment in het verleden, namelijk het moment dat de frontline manager zelf mentorschap heeft ervaren. Daarnaast zullen er ook controlevragen gesteld worden over de mentor. Dit om de mentor als persoon waarnaar gevraagd wordt te bevestigen. Deze controle vragen gaan over het geslacht van de mentor, de lengte van de relatie en of het de directe leidinggevende was op dat moment. Niet alle controle vragen zullen van belang zijn om te stellen aan de leidinggevenden van de frontline managers. Deze zullen dan ook niet gevraagd worden in de tweede questionnaire (zie appendix B). Daarnaast zullen de vragen over open en gesloten leiderschapsgedrag door elkaar heen staan om ervoor te zorgen dat er geen herkenning of routine ontstaat bij de ondervraagde. Opleidingsniveau en geslacht zullen als algemene vraag meegenomen worden in de questionnaires, dit om meting te verduidelijken en meet fouten in de toekomst te voorkomen (Field, 2009).

### **Methodologische criteria**

Voor de betrouwbaarheid van het onderzoek moeten er enkele kanttekeningen gemaakt worden. Dat de survey gehouden wordt binnen één retailorganisatie en dat het begin van de start van de carrière erg kan verschillen per leidinggevende. Het verschil in het begin van de carrière kan zitten in, één: het verschil van werkgever en twee: de periode van de start van de carrière van de leidinggevende. Daarnaast worden de controlevragen in jaartallen gevraagd, niet in maanden. Hierdoor kan de afwijking in maanden niet vastgesteld worden. Externe validiteit (Saunders, 2011) is gewaarborgd door te meten over verschillende units van de retailorganisatie in Nederland. Wel moet aangegeven worden dat de externe validiteit beperkt wordt door het meten binnen een branche, de retailbranche. Daarnaast wordt er binnen één retailorganisatie gemeten waardoor een bepaalde bedrijfscultuur invloed kan hebben. Het betreft een grote groep frontline managers. Wel moet de kanttekening gemaakt worden dat, ondanks dat de groep gevraagd wordt naar het begin van de carrière, de groep op dit moment wel voor dezelfde retailorganisatie werkzaam is. Door middel van de operationisatie trachten we het juiste te meten voor dit onderzoek. In de operationalisatie hebben we eerdere theorie toepasbaar gemaakt voor dit onderzoek. Vermeld moet worden dat bij de operationalisatie van ambidextrousiteit er theorie gebruikt is die gebaseerd is op organisatie ambidextrousiteit (OA) en niet op ambidextrous leiderschap. Desalniettemin geloven we dat deze theorie toepasbaar is. Dit geloven we omdat in de studie van Cao et al., (2009) er naar een manier van operationalisering voor ambidextrousiteit wordt gezocht die toepasbaar is voor een groot aantal studies. In het rapport wordt vaak verwezen naar 'het schakelen tussen exploratie (open) en exploitatie (gesloten)' (Rosing et al., 2011; Zacher & Rosing, 2015) dit is door deze operationalisatie methode minder goed mee te nemen. Dit omdat er vooral wordt gekeken naar de totale hoogte van ambidextrousiteit. Het onderscheid in midden, kleinbedrijf en groot bedrijf wordt gemaakt op basis van SME definitie (European Commission, 2016), hierdoor valt de retailorganisatie onder een groot bedrijf. Om uiteindelijk de juiste gegevens te kunnen meten hebben we gebruik gemaakt van de bestaande questionnaires van Ragins & McFarlin, (1990 p.328). Daarnaast wordt er in de inleidende tekst van de questionnaires stil gestaan bij hoe de manager het begrip mentorschap zal moeten interpreteren. Kijkend naar de meting van ambidextrous leiderschap is er gebruik gemaakt van de theorie van Rosing (2011) welke als basis heeft gefungeerd voor dit rapport. Het causale verband tussen mentoring en ambidextrous leiderschap zullen we meten door middel van een regressie analyse. Voorafgaand aan deze analyse zal er door middel van een factor analyse gekeken worden of de beschreven theorie van Ragins & McFarlin (1990) wel toepasbaar is op de retailorganisatie. Om duidelijk te krijgen welke soort mentorschap invloed heeft op ambidextrous leiderschap, zullen we in dit rapport de verschillende soorten mentorschap ook splitsen.

## 4. Analyse

### Variabelen en beschrijvende statistiek

*Respondenten.* Van de totaal 212 uitgestuurde questionnaires zijn er 141 ingevuld, dit resulteert in een responsratio van 67% van de totale questionnaires. Echter, om een volledige respons te hebben moest de koppeling gemaakt worden tussen het mentorschap in het begin van de carrière en de leiderschapsstijl van nu. Van de totaal 141 ingevulde questionnaires zijn er 81 questionnaires bruikbaar om een koppeling te kunnen maken. Met deze 81 respondenten hebben we een totaal aan 53 gekoppelde questionnaires. Deze 53 gekoppelde questionnaires geven inzicht in wat de leider voor een mentorschap ervaren heeft en wat zijn leiderschapsstijl van nu is. Dit aantal maakt een responsratio van 25% over de totaal uitgestuurde questionnaires. Om de gegevens zo duidelijk mogelijk weer te geven zullen naast de non-respons ook de 60 questionnaires waarmee geen koppeling gemaakt kan worden beschouwd worden als non respons.

Van de 81 leiders is de mediaan leeftijd 33 jaar. De verdeling onder mannen (51%) en vrouwen was bijna gelijk (49%). Onder de groep was het grootste gedeelte hoog opgeleid (72%), waarvan 60% een bachelor niveau en 12% een master niveau. 28% van deze groep had geen hogere opleiding behaald. Hierbij moet gezegd worden dat het werk,- en denkniveau van de ondervraagde managers wel moet voldoen aan het bachelor niveau. Onder de 81 managers was de mediaan periode dat ze in dienst zijn bij de huidige werkgever 6 jaar.

*Open en gesloten leiderschapsstijl* zijn gemeten door 27 leidinggevers te bevragen over de 53 frontline managers aan wie ze leidinggeven. Dit resulteert in gemiddeld 1,96 beantwoorde questionnaires per frontline manager. De mediaan leeftijd onder deze managers is 32 en de verdeling man (44%) vrouw (56%) ligt bijna gelijk. Om een goed beeld te krijgen hebben we de leiders ook gevraagd hoelang ze leidinggeven aan de desbetreffende frontline manager. Hier lag de mediaan op 2 jaar. Open- en gesloten leiderschapsstijl zijn bevraagd op een 5 punt Likertschaal. Voor open leiderschapsstijl zijn 6 en voor gesloten leiderschapsstijl zijn 7 indicatoren beschreven zoals eerder benoemd in I operationalisatie tabel. De items voor *open* leiderschapsstijl hebben een Cornbach's  $\alpha$  van .811. Wanneer we open leiderschap als totaal score bij elkaar optellen zien we een minimum van 14,00 en een maximum van 34,00 met een standaarddeviatie van 4,41 op deze schaal. De items voor *gesloten* leiderschapsstijl geven een Cornbach's  $\alpha$  .785. Bij gesloten leiderschap zien we bij het optellen van de schaal een minimum van 13,00 en een maximum van 30,00 met een standaarddeviatie van 4,31.

*Ambidextrous leiderschap* wordt in verschillende studies op veel manieren gemeten (Junni et al., 2013). In dit onderzoek hebben we voor de operationalisatie van Cao et al., (2009) gekozen. In de meting kiezen we voor de gecombineerde dimensie van ambidextrousiteit (CD). Deze meting wordt gedaan door alle items van open leiderschapsstijl bij elkaar op te tellen en dit te vermenigvuldigen met alle bij elkaar opgetelde items van gesloten leiderschap. Wanneer we dit doen zien we een laagste waarde van 224,00 en een hoogste waarde van 841,00 met een mediaan van 560,00. De standaarddeviatie zit op 147,63 van deze meting.

*Mentorschap* is gemeten bij 53 frontline managers. Deze managers zijn bevraagd over carrière support en psychologische support. Binnen deze twee dimensies lagen in totaal 11 indicatoren die bevraagd zijn. De mediaan

leeftijd onder de frontline managers is 33,5. En de verdeling man, (54%) vrouw (46%) was ook hier bijna gelijk. De frontline managers werden gevraagd om terug te denken aan de start als leidinggevende. De start en dus het aantal jaar geleden dat een frontline manager begon als leidinggevende heeft een mediaan van 7,5 jaar. De frontline manager had 2 (mediaan) werkgevers voordat hij of zij bij de huidige werkgever kwam werken. Voor bijna het grootste gedeelte (76%) was de mentor bij de ondervraagde groep ook de direct leidinggevende. De relatie met de mentor is relatief kort geweest, de mediaan hier is 2 jaar. De items voor carrière support geven een Cornbach's  $\alpha$  .906 en de items voor psychologische support geven een Cornbach's  $\alpha$  .912.

*Controle vragen.* Om een inschatting te krijgen wanneer het mentorschap bij de protégé plaats gestart is, kijken we naar de leeftijd van de frontline manager op het moment dat hij begon met leidinggeven. Dit is het moment van mentoring waar we ons in dit onderzoek op richten. De leeftijd waarop de mentoring plaats vond bij de frontline manager was 26,4 jaar met een 95% betrouwbaarheidsgemiddelde van tussen de 25,21 en 27,57. Deze controle variabele noemen we mentoring. Tevens zijn er controlevragen gesteld over de mentor als persoon en de relatie met de mentor. Uit de meting kwam dat 41 (76%) personen de direct leidinggevende als mentor had en 13 (24%) niet. 32 (59%) keer was de mentor een man en 22 (41%) keer was de mentor een vrouw.

### **Factoren en componenten**

Onder de frontline managers zijn in totaal 32 vragen gesteld over mentorschap. De vragen hadden betrekking op twee soorten van mentorschap, carrière support en psychologische support (Eby et al., 2010; Ragins & McFarlin, 1990). Voor dit onderzoek zullen we de vragen die gesteld worden reduceren. Deze reductie wordt gedaan per soort mentorschap door middel van een factor analyse. Deze analyse is mogelijk bij 10-15 respondenten per variabele (Field, 2009 p.647). Door deze analyse toe te passen op de 32 vragen over mentorschap kunnen we kijken of de verschillende indicatoren van toepassing zijn binnen de huidige indicatoren of dat er nieuwe variabelen ontstaan die we kunnen gebruiken bij de toetsing van de hypotheses. In de factor analyse zien we de volgende reductie: bij carrière support werd uitgegaan van 5 indicatoren (Kram, 1988) over 15 gestelde vragen. Na de factor analyse zijn er 3 componenten tot stand gekomen bij carrière support (tabel III Carrière rotated component matrix). Bij psychologische support werd uitgegaan van 6 indicatoren (Kram, 1988) over 17 gestelde vragen. Na de factor analyse zijn er 4 componenten tot stand gekomen bij psychologische support (tabel IIII Psychologische rotated component matrix).

### Componenten carrière support

Bij carrière support zien we drie componenten. Component 1 heeft betrekking op de indicatoren van podium, coach, bescherming en sponsor. In de vraagstelling van de verschillende indicatoren is een sterke overeenkomst te zien als het gaat over de positieve kant van het te leren kennen van het bedrijf en de collega's / leidinggevendenden. Hierdoor zullen we deze nieuwe variabele benoemen als 1: **Kennismaking**. Bij Component 2 is te zien dat alle indicatoren van uitdaging naar voren komen en een indicator van sponsor. Het verband tussen deze indicatoren geeft aan dat door middel van de uitdaging de mentor, de protégé (Eby et al., 2010; Ragins & McFarlin, 1990) het gevoel gaf dat hij geholpen werd om door te groeien binnen de organisatie. De tweede nieuwe variabele zullen we mede doordat uitdaging sterk vertegenwoordigd is ook zo blijven benoemen. Component 2 is dus: **Uitdaging**. Bij de derde en tevens het laatste component van carrière support zien we indicatoren van bescherming en coach naar voren komen. Hierin kan de link gelegd worden tussen de bescherming voor bepaalde personen en het krijgen en meenemen van tips van de mentor, hoe hiermee om te gaan. De derde component zullen we dan ook benoemen als 3: **Bescherming**.

	Kennismaking	Uitdaging	Bescherming
Podium_ Carrière 13	<b>.815</b>	.087	.044
Coach _ Carrière 5	<b>.735</b>	.261	-.012
Podium_ Carrière 14	<b>.668</b>	.262	.199
Podium_ Carrière 15	<b>.636</b>	.029	.285
Bescherm _ Carrière 7	<b>.538</b>	.461	.202
Sponsor _ Carrière 3	<b>.532</b>	.488	.419
Sponsor _ Carrière 2	<b>.525</b>	.297	.383
Coach _ Carrière 6	<b>.522</b>	.375	.106
Uitdaag _ Carrière 12	.104	<b>.858</b>	.169
Uitdaag _ Carrière 11	.235	<b>.776</b>	.192
Uitdaag _ Carrière 10	.251	<b>.756</b>	.064
Sponsor _ Carrière 1	.424	<b>.507</b>	.488
Bescherm _ Carrière 8	.174	-.013	<b>.852</b>
Bescherm _ Carrière 9	.005	.233	<b>.818</b>
Coach _ Carrière 4	.331	.360	<b>.572</b>
Eigenvalues	6.64	1.43	1.26
% of variance	44.28	9.5	8.4
$\alpha$	.86	.81	.74

### III. Carrière rotated component matrix



### Componenten psychologische support

Bij psychologische support zijn, door middel van de factor analyse, vier componenten naar voren gekomen. Na de factor analyse zien we dat de eerste component 8 van de 17 vragen (47%) tot een nieuwe variabele heeft berekend. We zien bij component één dat dit betrekking heeft tot de volgende indicatoren: raadgeving, acceptatie en vriendschap. In de vraagstelling over deze drie indicatoren zien we een sterke link tussen de “gunfactor” van de mentor naar de protégé, dit in combinatie met het willen helpen om door te kunnen groeien en ontwikkelen binnen het bedrijf. We zullen deze nieuwe variabele dan ook benoemen als 1: **Professionele vriendschap**. De overige componenten die naar voren zijn gekomen bij psychologische support betreffen allen dezelfde indicatoren zoals deze eerder aangegeven zijn in Hoofdstuk 3 bij de operationalisatie (Kram, 1988; Ragins & McFarlin, 1990). Dit zijn component 2: **Ouderschap**. Component 3: **Rolmodel**. Component 4: **Sociaal**.

	Professionele vriendschap	Ouderschap	Rolmodel	Sociaal
Raad _ Psychologische 12	<b>.803</b>	.245	.294	.000
Acc _ Psychologische 15	<b>.795</b>	-.001	.097	.265
Raad _ Psychologische 14	<b>.785</b>	.094	.196	.136
Vriend _ Psychologische 1	<b>.779</b>	.163	.337	.172
Vriend _ Psychologische 2	<b>.769</b>	-.188	.139	.014
Raad _ Psychologische 13	<b>.764</b>	.282	.215	-.080
Acc _ Psychologische 16	<b>.764</b>	.124	-.054	.138
Acc _ Psychologische 17	<b>.719</b>	.052	.091	.202
Ouder _ Psychologische 8	.071	<b>.897</b>	-.056	.218
Ouder _ Psychologische 7	.120	<b>.887</b>	.093	.239
Ouder _ Psychologische 6	.111	<b>.849</b>	.179	.240
Rol _ Psychologische 10	.105	.050	<b>.923</b>	.089
Rol _ Psychologische 9	.272	.346	<b>.771</b>	.125
Rol _ Psychologische 11	.470	-.181	<b>.717</b>	.195
Soc _ Psychologische 5	.100	.321	.006	<b>.875</b>
Soc _ Psychologische 4	.115	.261	.159	<b>.874</b>
Soc _ Psychologische 3	.358	.180	.256	<b>.626</b>
Eigenvalues	7.22	2.93	1.53	1.24
% of variance	42.4	17.24	9.0	7.29
$\alpha$	.92	.92	.85	.84

#### IV. Psychologische rotated component matrix

### Correlatie matrix

Voorafgaand aan de regressie analyse is onderstaand de correlatie matrix weergegeven met alle benoemde variabelen. In de tabel worden alle variabelen meegenomen in de komende twee regressie analyses worden psychologische support en carrière support apart behandeld.

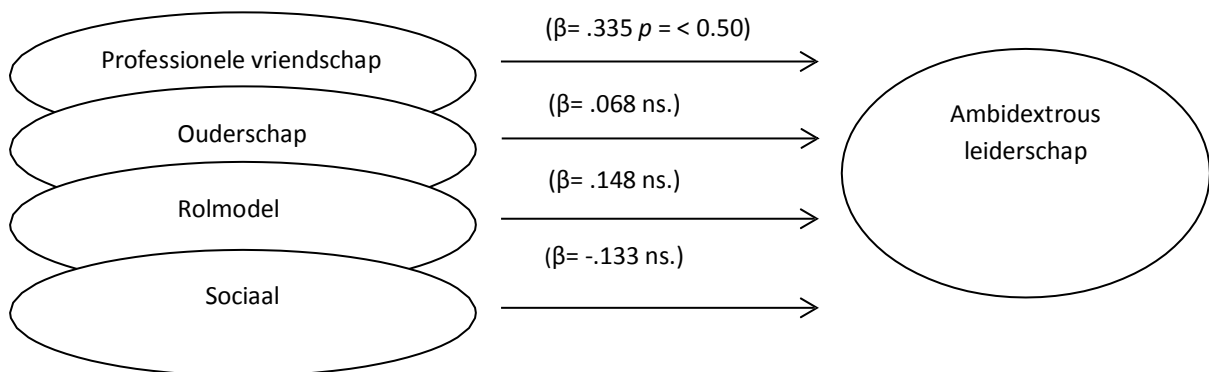
	n	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ambidextrous Leiderschap	54	560,33	147,63												
Leeftijd	54	35,54	8,72	,053											
Opleiding	54	3,78	,781	,079	-,294*										
Aantal werkgevers	54	2,87	2,22	-,141	,242*	,041									
Mentoring	54	26,39	4,31	,008	,339**	-,258*	-,024								
De relatie met de mentor	54	2,67	1,85	,226*	,039	-,298*	,021	,123							
Professionele vriendschap	54	-	-	,375**	-,158	,374**	-,141	-,153	,162						
Ouderschap	54	-	-	,135	-,047	,123	-,184	-,117	,287*	,000					
Rolmodel	54	-	-	,119	-,292*	,010	-,163	-,258*	,024	,000	,000				
Sociaal	54	-	-	-,144	-,205	,112	,046	-,207	,122	,000	,000	,000			
Kennismaking	54	-	-	-,049	-,434**	,281*	-,094	-,262*	,053	,514**	,141	,172	,176		
Uitdaging	54	-	-	,323**	,024	,162	,073	,001	,119	,437**	,001	-,086	,033	,000	
Bescherming	54	-	-	,031	-,153	,013	,030	-,297*	-,009	,160	-,128	,505**	,177	,000	,000

**V. Correlatie matrix, note: ns = niet significant ( $p > 0.5$ ), \* $p < .05$ , \*\*  $p < 0.01$**

### Analyse psychologische support

Om de eerste hypothese te kunnen verklaren zullen we kijken naar wat de invloed is van de vier afhankelijke componenten van psychologische support op ambidextrous leiderschap. De analyse van psychologische support wordt in twee stappen gedaan. In de eerste stap worden de controle variabelen geanalyseerd. Dit om te kijken welke van de controle variabelen invloed hebben op ambidextrous leiderschap. In de tweede stap zijn de vier afhankelijke componenten van psychologische support meegenomen in de regressie analyse. In de analyse had professionele vriendschap ( $\beta = .335$   $p < 0.50$ ) een significant effect op ambidextrous leiderschap. De andere componenten ouderschap ( $\beta = .068$  ns.), rolmodel ( $\beta = .148$  ns.) en sociaal ( $\beta = -.133$  ns.) hadden geen significant effect op ambidextrous leiderschap. Kijkend naar de controle variabelen zien we dat de controle variabele, relatie met de mentor ( $\beta = .291$   $p < 0.50$ ) wel significant is. Deze controle variabele heeft dus invloed op ambidextrous leiderschap. De overige controle variabelen leeftijd ( $\beta = .163$  ns.), opleiding ( $\beta = .213$  ns.), aantal werkgevers ( $\beta = -.197$  ns.), imprint ( $\beta = -.033$ ) zijn niet significant, zie tabel V. De significante variabelen professionele vriendschap en relatie met de mentor tonen echter geen correlatie ( $r = .162$  ns.). Binnen de controle variabelen zien we wel een relatie tussen imprint en leeftijd ( $r = .339$   $p < 0.01$ ). Daarnaast zien we dat de relatie met de mentor en ouderschap ook een positieve correlatie vertonen ( $r = 0.287$   $p < 0.50$ ). De laatste correlatie in het model komt naar voren uit de negatieve relatie tussen professionele vriendschap en opleiding ( $r = -0.374$   $p < 0.01$ ). Wanneer we naar het model als geheel kijken, wat voor een invloed heeft psychologische support op ambidextrous leiderschap kunnen we zeggen dat 24% van dit model invloed heeft op ambidextrous leiderschap ( $R^2 = .24$ ). Kijkend naar de hypothese kunnen we dus zeggen dat deze voor een deel verklaarbaar is. Een onderdeel van psychologische support heeft een positief effect op ambidextrous leiderschap, echter is het gehele model niet significant ( $p = .094$ ).

**Hypothese 1:** Wanneer de protégé psychologische support ervaart van de mentor heeft dit een positief effect op ambidextrous leiderschap.



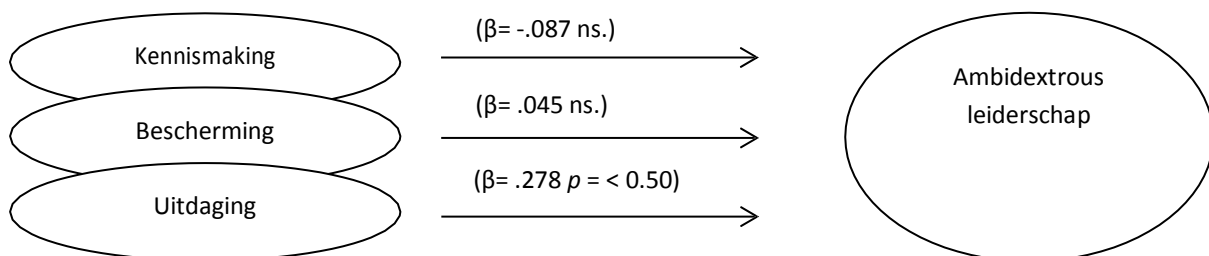
		B	SE	$\beta$
Stap 1	(Constant)	302.395	212.200	
	Leeftijd	2.766	2.618	.163
	Opleiding	43.812	31.097	.213
	Aantal werkgevers	-13.096	9.436	-.197
	Mentoring	-1.141	5.049	-.033
	De relatie met de mentor	23.183	11.369	.291*
Stap 2	(Constant)	380.855	222.211	
	Leeftijd	2.619	2.640	.155
	Opleiding	13.422	35.651	.065
	Aantal werkgevers	-6.307	9.850	-.095
	Mentoring	.609	5.230	.018
	De relatie met de mentor	14.156	13.296	.178*
	Professionele vriendschap	49.510	23.548	.335*
	Ouderschap	10.096	22.518	.068
	Rolmodel	21.851	21.156	.148
	Sociaal	-19.601	20.802	-.133

**VI. Regressie analyse psychologische support, note:  $R^2 = .12$  voor stap 1.  $R^2 = .24$  voor stap 2  $N=54$  \* $p < .05$**

### Analyse carrière support

Om de tweede hypothese te kunnen verklaren wordt er gekeken naar de drie componenten van carrière support en hoe dit zich verhoudt tegenover ambidextrous leiderschap. Ook met deze analyse zullen de controle variabele meegenomen worden. Twee van de drie componenten zijn niet significant en hebben dus ook geen significante invloed op ambidextrous leiderschap. De componenten die niet significant zijn: kennismaking ( $\beta = -.087$  ns.) en bescherming ( $\beta = .045$  ns.). Uitdaging ( $\beta = .278$   $p = 0.50$ ) heeft wel een significant effect op ambidextrous leiderschap. Wanneer we de controle variabele meenemen in de analyse zien we dat, net als bij de analyse van psychologische support, de variabele, de relatie met de mentor ( $\beta = .291$   $p < 0.50$ ) wel een significant effect heeft. Wanneer we de twee significante variabelen in dit model bekijken zien we geen correlatie tussen deze twee ( $r = .119$  ns.). Wel zien we dat kennismaking op twee controle variabelen een negatieve invloed heeft. Namelijk op leeftijd ( $r = -.434$   $p < 0.001$ ) en imprint ( $r = -.262$   $p < 0.5$ ). Als we naar het model als geheel kijken, wat voor een invloed heeft carrière support op ambidextrous leiderschap kunnen we zeggen dat 20% van dit model invloed heeft op ambidextrous leiderschap ( $R^2 = .20$ ). Wanneer we nu terug kijken naar de gestelde hypothese kan er gezegd worden dat wanneer er alleen carrière support ervaren wordt door de protégé dit inderdaad een negatief effect heeft op ambidextrous leiderschap. Het model is namelijk niet significant ( $p = 0.93$ ). Echter is het component uitdaging wel van positieve invloed op ambidextrous leiderschap.

**Hypothese 2:** Wanneer de protégé carrière support ervaart van de mentor heeft dit een negatief effect op ambidextrous leiderschap



		B	SE	$\beta$
Stap 1	(Constant)	302.95	212.200	
	Leeftijd	2.766	2.618	.163
	Opleiding	43.812	31.097	.213
	Aantal werkgevers	-13.096	9.436	-.197
	Mentoring	-1.141	5.049	-.033
	De relatie met de mentor	23.183	11.369	.291*
Stap 2	(Constant)	378.439	220.412	
	Leeftijd	2.004	2.739	.118
	Opleiding	34.374	32.036	.167
	Aantal werkgevers	-14.189	9.298	-.213
	Mentoring	-1.209	5.207	-.035
	De relatie met de mentor	20.053	11.499	.252*
	Kennismaking	-12.907	22.711	-.087
	Uitdaging	41.102	20.366	.278*
	Bescherming	6.697	20.844	.045

**VII. Regressie analyse carrière support, note:  $R^2 = .12$  voor stap 1,  $R^2 = .20$  voor stap 2 N=54 \* $p < .05$**

## 5. Discussie en conclusie

### Discussie

Het doel van dit onderzoek was om bij te dragen aan ons begrip van de antecedenten van ambidextrous leiderschap. Dit hebben we gedaan door middel van empirisch onderzoek, door te kijken of er een causaal verband is tussen mentorschap (Kram, 1988) in het begin van de carrière en ambidextrous leiderschap (Rosing et al., 2011; Zacher & Rosing, 2015). Het doel was gesteld omdat we in eerdere theorieën nog niet veel hebben kunnen terug vinden van het ontstaan van ambidextrous leiderschap. We zagen op dit vlak een lacune in de bestaande theorie. Het verband tussen mentorschap en ambidextrous leiderschap hebben we proberen te achterhalen door, het effect van de voorspellers op ambidextrous leiderschap via imprinting (Marquis & Tilcsik, 2013) te toetsen. We hebben het onderzoek vormgegeven door de volgende onderzoeksvraag te stellen: *Wat is het effect van mentoring in het begin van de carrière op het ambidextrous leiderschap van managers?*

Binnen het onderzoek belichten we twee soorten support, psychologische support en carrière support (Kram, 1988; Ragins & McFarlin, 1990). Vanuit beide soorten support zijn er twee aspecten naar voren gekomen in de mentor-protégé relatie die een bijdrage hebben aan ambidextrous leiderschap (Rosing et al., 2011; Zacher & Rosing, 2015). Het eerste aspect bevindt zich binnen psychologische support, (Eby et al., 2010; Ragins & McFarlin, 1990) dit is professionele vriendschap. Uit dit onderzoek komt naar voren dat professionele vriendschap een positieve bijdrage op ambidextrous leiderschap heeft. Professionele vriendschap binnen een mentor-protégé relatie bestaat uit zijn raadgeving, acceptatie en vriendschap. Vanuit de theorie weten we dat de basis van ambidextrous leiderschap gebaseerd is op de relatie tussen leider en volger, LMX (Graen & Uhl-Bien, 1995). Hiermee stellen we vanuit dit onderzoek dat professionele vriendschap en LMX in lijn liggen met elkaar. We zien de overeenkomsten tussen professionele vriendschap en de leiderschapsstijl LMX. Beide beïnvloeden de relatie in de vorm van een mentor-protégé relatie maar ook die tussen een leider en een volger. Hierdoor zullen leiders met de leiderschapsstijl LMX eerder protégés positief beïnvloeden in verhouding tot ambidextrous leiderschap. Dit in tegenstelling tot leiders die dit niet hebben. Door dit onderzoek bevestigen we de theorie van Ragins & Kram, (2007 p.679) die aangeeft dat, leiderschap en mentorschap veel invloed op elkaar hebben, met als gevolg dat leiderschap en mentorschap dezelfde uitkomst kunnen hebben op de protégé. De andere aspecten van psychologische support (ouderschap, rolmodel, sociaal) hebben geen effect op ambidextrous leiderschap. Op het aspect rolmodel komen we later in de discussie terug wanneer we ook de andere dimensie van mentorschap hebben behandeld.

Ouderschap dat niet als significant in dit onderzoek naar voren is gekomen verklaren we doordat we ouderschap als een diepgaande relatie zien. Zo wordt deze variabele ook belicht, gezien de vraagstelling (Appendix A) en de band die doorgaans tussen ouder en kind tot stand komt. Dit is een ander soort band als die we hebben onderzocht bij professionele vriendschap. Professionele vriendschap is een band die werk gerelateerd is. De relatie tussen mentor en protégé is gezien dit onderzoek, positief wanneer het zich binnen de werk gerelateerde relatievorm bevindt. Het sociale aspect wat we getoetst hebben heeft geen significant effect. Dit verklaren we doordat binnen dit aspect geen hiërarchie van toepassing is. Ook hier zien we terug dat wanneer de relatie niet berust op een werk gerelateerde relatievorm, deze geen positieve relatie heeft tot ambidextrous leiderschap. In

dit onderzoek stond de formele manier van mentoring (Eby et al., 2010; Kram, 1988; Young & Perrewe, 2000) centraal waarin wel een hiërarchie van toepassing is.

De tweede variabele die ambidextrous leiderschap positief beïnvloedt, bevindt zich in carrière support (Eby et al., 2010; Ragins & McFarlin, 1990). Het aspect wat een bijdrage levert aan ambidextrous leiderschap is uitdaging. Uitdaging wordt in de theorie (Zacher & Rosing, 2015) aangegeven als een onderdeel van open leiderschap. Open leiderschap wordt gekoppeld aan het explorerende (March, 1991) aspect van ambidextrous leiderschap. Uit dit onderzoek komt naar voren dat wanneer de protégé uitdagende opdrachten krijgt van zijn mentor dit een positief gevolg heeft op ambidextrous leiderschap, dit in tegenstelling tot de andere aspecten van carrière support (kennismaking en bescherming). Hiermee kunnen we vanuit dit onderzoek stellen dat wanneer de protégé door de mentor uitgedaagd wordt en dus vroeg in de carrière in aanraking komt met een belangrijk aspect van open leiderschap, dit een positieve invloed heeft op ambidextrous leiderschap. Met dit onderzoek leggen we een link tussen open leiderschapsgedrag (Rosing et al., 2011; Zacher & Rosing, 2015) en carrière gerelateerde support. Daarnaast zien we in de theorie van Eby et al. (2010) en Kram (1988) dat er wordt aangegeven dat carrière gerelateerde support de professionele ontwikkeling bevordert. Dit is vanuit dit onderzoek deels waar. Maar als we kijken naar het significante aspect uitdaging, zien we dat juist door dit aspect de protégé zich ook op persoonlijk vlak ontwikkelt. De protégé komt namelijk in contact met leiderschapsgedrag wat verwacht wordt: open leiderschapsgedrag. Met dit onderzoek weerleggen we de theorie door te zeggen dat carrière gerelateerde support dus ook de protégé persoonlijk ontwikkelt. Dit terwijl vanuit eerdere theorieën (Eby et al., 2010; Kram, 1988) persoonlijke ontwikkeling benadrukt wordt bij psychologische support. Wanneer we kijken naar de twee andere aspecten van carrière gerelateerde support, kennismaking en bescherming zien we dat deze geen invloed hebben op ambidextrous leiderschap. Dat kennismaking geen invloed heeft op ambidextrous leiderschap verklaren we vanuit dit onderzoek doordat we zien dat leiderschap zich richt op de mens, leider en volger (Yukl, 2010). De variabele kennismaking staat in dit onderzoek voor kennismaking met het bedrijf, de positieve kant van het bedrijf leren kennen, de collega's / leidinggevendenden leren kennen en hoe kan de protégé zichzelf vormgeven binnen het bedrijf. Door dit onderzoek kunnen we zeggen dat een protégé ambidextrous leiderschap kan ontwikkelen binnen elk bedrijf. Het is niet van belang of de protégé het bedrijf, de bedrijfsvoering of de collega's goed kent. Wanneer we kijken naar bescherming zien we ook geen significante relatie. Bij de variabele bescherming staan ook collega's en personen in het bedrijf centraal. Door de verklaring van kennismaking denken we ook dat bescherming te verklaren is. Het gaat om de protégé als persoon en de ontwikkeling van de persoon en niet om de personen om de protégé heen. Vanuit carrière support zien we dus dat het significante aspect, uitdaging, invloed heeft op ambidextrous leiderschap. Dit significante aspect gaat over de protégé, dat hij of zij iets uitdagends doet of te doen krijgt. De omgeving, in de vorm van kennismaking en bescherming, verklaren we binnen dit onderzoek als niet van belang als gevolg op ambidextrous leiderschap. In de discussie zien we zowel binnen psychologische support als carrière support dat wanneer de protégé in de relatie met de mentor het juiste voorbeeld krijgt dit een positieve invloed heeft op ambidextrous leiderschap. We zien dit terug met de uitleg van professionele vriendschap maar ook bij uitdaging in combinatie met open leiderschapsstijl. Hierdoor kan gezegd worden dat wanneer de protégé gedragsaspecten overneemt van de leider dit positief is. Wel is het goed om te vermelden dat, wanneer dit het geval is, dit niet wordt veroorzaakt door het



feit dat de protégé de mentor als rolmodel ziet. Dit is getoetst in dit onderzoek en niet significant bevonden. We kunnen vanuit dit onderzoek dus aangeven dat voor een deel ambidextrous leiderschap bij een mentor gevolg heeft op een protégé. Maar de kanttekening hierbij is dat de protégé zelf zijn leider niet als rolmodel ziet wanneer we dit toetsen (zie appendix A). De mentor hoeft zich in de mentor-protégé relatie dus niet als een rolmodel te gedragen, voorbeeldgedrag is geen significante beïnvloeding op ambidextrous leiderschap.

In dit onderzoek hebben we gesproken over de invloed van eerder werkgevers onderzoek (Dokko et al., 2009). Als bijkomstigheid in dit onderzoek, omdat dit als controle variabele mee ging, kunnen we uitsluiten dat ambidextrous leiderschap wordt beïnvloed door eerdere werkgevers.

Als laatst willen we het volgende benoemen in de discussie: in het onderzoek beschrijven we dat ambidextrous leiderschap de succes factor is voor toekomstige leiders (Assen et al., 2008). Hiermee geven we aan dat wanneer een leider in de toekomst ambidextrous leiderschap zal vertonen, meer succes zal hebben. Dit is echter de leider van de toekomst. Juist mentorschap zal er dus voor zorgen dat de protégé op langer termijn succesvoller zal zijn binnen een leidinggevende functie. Door op deze manier mentorschap te benaderen voegen we met dit onderzoek nieuwe inzichten toe aan de studies naar mentorschap. Singh et al., (2009) onderzoekt wat de rol van mentoring is op het succes van de carrière. Carrière succes (Singh et al., 2009) wordt gemeten binnen objectieve en subjectieve aspecten. Dit onderzoek draagt bij aan de subjectieve aspecten binnen carrière succes (Singh et al., 2009).

## **Beperkingen**

Binnen het onderzoek moeten enkele beperkingen worden aangegeven. Voordat de beperkingen worden aangegeven willen we stil staan bij sterke punten van dit onderzoek. De manier van dataverzameling is hier één van. De data is verzameld onder zowel de frontline managers als onder de leidinggevenden. Door deze data te combineren hebben we twee essentiële aspecten voor dit onderzoek, namelijk het mentorschap van de frontline manager (als protégé) en de input van zijn of haar leidinggevende op ambidextrous leiderschap op dit moment, samen kunnen voegen. Hierdoor geeft onze dataverzameling een compleet beeld van de protégé in het verleden en het functioneren in het heden. Door deze manier van dataverzameling hebben we een effect van de voorspeller van ambidextrous leiderschap via imprinting (Marquis & Tilcsik, 2013) kunnen toetsen. Met de verzamelde data zijn we in staat geweest om een goede factor analyse te kunnen doen die toepasbaar is op de sample groep (Field, 2009).

De sample groep heeft echter ook beperkingen, namelijk dat het aantal ontoereikend was om helemaal betrouwbaar te zijn. Voor de regressie analyse hadden we minimaal 72 volledige respondenten moeten hebben (Field, 2009). Daarnaast wordt er binnen het onderzoek aangegeven dat binnen ambidextrous leiderschap het schakelen tussen een open en gesloten leiderschapsstijl een belangrijke eigenschap is van de leider. Dit aspect hebben we niet goed kunnen meten, mede door het lage aantal respondenten. Daarnaast is de meting gedaan binnen één bedrijf, hierdoor kunnen we het eventuele effect van een bepaalde bedrijfscultuur niet uitsluiten. Tevens brengt dit met zich mee dat de gehele sample groep binnen dezelfde branche werkt. Het effect hiervan hebben we ook niet kunnen uitsluiten. Deze twee punten tasten de externe validiteit van dit onderzoek aan. Daarnaast hebben we ook non-respons gehad op de survey (zie appendix A). Er waren vier personen die de survey niet hebben ingevuld, maar wel op het gecreëerde email adres hebben gereageerd. In de reactie werd aangegeven nooit een mentor te hebben gehad. Binnen het rapport geven we ook aan dat een ambidextrouse leider een eigen visie moet hebben (O'Reilly & Tushman, 2011). Dit hebben we niet als zodanig gemeten bij de variabele ambidextrous leiderschap. Als laatste beperking zal aangegeven worden dat de schaal van open leiderschap een  $\alpha < 0.80$  had. Dit heeft invloed op de interne validiteit van het onderzoek.

## **Aanbevelingen**

In het rapport zijn er verschillende doelgroepen beschreven en besproken. Wanneer we naar de verschillende doelgroepen kijken kan het rapport anders geïnterpreteerd of gebruikt worden. Daarom willen de aanbevelingen aan op de verschillende doelgroepen in de praktijk richten.

*Human Resource (HR) managers*, kunnen in de praktijk de uitkomsten en inzichten van dit rapport meenemen in het ontwikkelen van training,- en opleidingsprogramma's. Hierbij kun je denken aan de inrichting van de programma's. Bij de inrichting raden we dan ook aan om toekomstige leidinggevenden actief zelf naar een mentor te laten zoeken en dit onderdeel te maken van de opleiding of het trainingsprogramma (traineeship). De reden dat we aanraden om de protégé zelf te laten zoeken is omdat dit onderzoek inzicht geeft in het feit dat wanneer er professionele vriendschap ontstaat dit een positief gevolg heeft op ambidextrous leiderschap. Wanneer iemand zelf een persoon uitzoekt zal deze mentor eerder in de ogen van de protégé een persoon zijn waar hij of zij een positieve band mee heeft of kan opbouwen. Daarnaast willen we adviseren om de protégés

die uitgedaagd worden door de mentoren binnen de mentor-protégé relatie de ruimte te bieden om open leiderschapsstijl te ontwikkelen. Hiermee willen we aangeven dat de protégés binnen het bedrijf de kans en het gevoel moeten hebben om innovatie toe te kunnen passen en te kunnen exploreren. Beperkingen en regels opleggen zal geen positief gevolg hebben voor de ontwikkeling naar een ambidextrous leider. Door de 'onboarding' van de nieuwe leidinggevendenden zo in te richten dat de elementen professionele vriendschap en uitdaging de ruimte krijgen, kan de retailer de protégé zo beïnvloeden dat hij of zij in de toekomst ambidextrous leiderschap zal vertonen. Voor de Human Resource managers is het goed om te weten dat de personen om de protégé heen, in de vorm van collega's, niet van invloed zijn op ambidextrous leiderschap. Mede hierdoor kunnen we aangeven dat overplaatsing of herplaatsing van een protégé binnen het bedrijf niet nodig is bij de start van de carrière.

*Toekomstige leidinggevendenden (protégé)*, willen we aanraden om op zoek te gaan naar een mentor. Wanneer dit niet gefaciliteerd wordt binnen de organisatie zal dit op eigen initiatief moeten gebeuren. Voordelen van een mentor zijn terug te vinden in eerder onderzoek van Kram (1988). Specifiek vanuit dit onderzoek willen we toekomstige leidinggevendenden het volgende aanraden: zoek iemand binnen de organisatie waar jij raadgeving, acceptatie en vriendschap bij denkt terug te vinden. Dit zal leiden tot een band van professionele vriendschap. Zoek tevens iemand die zelf een goede carrière heeft en een hogere functie. Hierdoor zullen de opdrachten of mentor momenten voor jou uitdaging bieden. Als laatst zien we een positief effect op ambidextrous leiderschap wanneer de lengte van de relatie langer is. We raden dan ook aan om blijvend contact te houden met de mentor.

*Teammanagers / Leidinggevendenden (mentoren)*, raden we vanuit dit onderzoek aan protégés uit te dagen. Hiermee doelen we op het geven van uitdagende opdrachten, verlangen van de protégé dat hij of zij zich ontwikkelt en geef uitdagende opdrachten waarin je de protégé zelf in laat zien dat persoonlijke ontwikkeling nodig is om de opdrachten te voltooien. Daarnaast is het aspect van rolmodel uit deze studie niet significant gebleken, hiermee raden we dan ook aan de protégé te beoordelen op het resultaat en niet op de manier hoe hij of zij dit bereikt. Dit kan namelijk anders zijn dan de manier hoe jij als leidinggevende dit zelf zal doen. Dit vergt van jou als leidinggevende acceptatie en gaandeweg raadgeving. Dit zijn aspecten van professionele vriendschap. Dit is nodig op het moment dat je de protégé positief wilt beïnvloeden om op langere termijn ambidextrous leiderschap te laten ontwikkelen. Het sociale aspect met een protégé heeft geen effect op de lange termijn en we raden dan ook aan om dit niet te veel te doen. Dit om ze de relatie zakelijk en professioneel te houden zodat opdrachten uitdagend blijven en de protégé op hoog niveau zal blijven presteren.

### **Conclusie en aanbevelingen voor vervolgonderzoek**

Met dit onderzoek hebben we aangetoond dat er significante aspecten binnen mentorschap zijn die een positief effect hebben op ambidextrous leiderschap. Hiermee hebben we twee onderwerpen binnen de managementwetenschap aan elkaar gekoppeld die nog niet eerder op deze manier samen beschreven zijn. Dit onderzoek maakt dan ook een eerste aanzetten inzicht te geven naar het ontstaan van ambidextrous leiderschap bij een protégé.

Vanuit dit onderzoek, waarin we aangeven dat het een eerste aanzetten is, willen we aanbevelingen doen voor verder onderzoek. Bij meer respondenten (300+) zal de analyse van ambidextrous leiderschap op een andere manier gedaan kunnen worden. De manier van analyseren van ambidextrous leiderschap blijft ook vanuit de theorie een onderwerp van discussie (Cao et al., 2009 p.781). Door te kijken naar een andere manier van analyseren van ambidextrous leiderschap zal het aspect van schakelen tussen open en gesloten leiderschap beter belicht worden. We raden dan ook aan om gebruik te maken van de theorie van Patel, Messersmith, & Lepak, (2013). De auteurs maken gebruik van 'latent congruence modeling' (LCM). Om de generaliseerbaarheid van dit onderzoek goed te krijgen zal er in een vervolgonderzoek een onderzoekseenheid gezocht kunnen worden die branche en organisatie overstijgend is. Tevens zien we in dit onderzoek een significante correlatie tussen de relatie en met de mentor en ambidextrous leiderschap. In dit onderzoek is hier niet verder op ingegaan en deze significante correlatie zien we dan ook als een onderwerp voor een vervolg onderzoek.

Als laatste suggestie voor een vervolgonderzoek willen we aangeven dat er gekeken kan worden naar de specifieke aspecten uitdaging en professionele vriendschap. Deze twee aspecten komen uit zowel psychologische support als carrière support. In deze studie zijn deze soorten support uit elkaar gehaald. Daar waar dus een eventuele combinatie hiervan zou kunnen leiden tot een "positiever" of "negatiever" resultaat op ambidextrous leiderschap.

## Literatuurreferenties

- Assen, G. van den B., van den Bosch, J. J. P., & Volberda, H. W. (2008). De ambidextere organisatie: optimaliseren en innoveren.
- Azoulay, P., Liu, C., & Stuart, T. (2009). Social influence given (partially) deliberate matching: Career imprints in the creation of academic entrepreneurs. *Harvard Business School Entrepreneurial Management Working Paper*, (09–136).
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781–796.
- Chang, Y.-Y., & Hughes, M. (2012). Drivers of innovation ambidexterity in small-to medium-sized firms. *European Management Journal*, 30(1), 1–17.
- Dokko, G., Wilk, S. L., & Rothbard, N. P. (2009). Unpacking prior experience: How career history affects job performance. *Organization Science*, 20(1), 51–68.
- Eby, L. T., Butts, M. M., Durley, J., & Ragins, B. R. (2010). Are bad experiences stronger than good ones in mentoring relationships? Evidence from the protégé and mentor perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 81–92.
- Eby, L. T., Durley, J. R., Evans, S. C., & Ragins, B. R. (2006). The relationship between short-term mentoring benefits and long-term mentor outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 424–444.
- European Commission. (2016). What is an SME? Retrieved from <http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/>
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. BOOK, Sage publications.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- He, Z.-L., & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494.
- Higgins, M. C. (2005). *Career imprints: Creating leaders across an industry* (Vol. 16). John Wiley & Sons.
- Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26(2), 264–288.
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299–312.
- Kram, K. E. (1988). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. University Press of America.
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 109–155.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95–112.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Marquis, C., & Tilcsik, A. (2013). Imprinting: Toward a multilevel theory. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 195–245.

- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California Management Review*, 53(4), 5–22.
- Patel, P. C., Messersmith, J. G., & Lepak, D. P. (2013). Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1420–1442. JOUR.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2003). The new frontier of experience innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 12–18.
- Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007). The landscape of mentoring in the 21st century. *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice*, Thousand Oaks, CA: Sage, 659–692.
- Ragins, B. R., & McFarlin, D. B. (1990). Perceptions of mentor roles in cross-gender mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 37(3), 321–339.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956–974.
- Saunders, M. N. K. (2011). *Research methods for business students*, 5/e. Pearson Education India.
- Singh, R., Ragins, B. R., & Tharenou, P. (2009). What matters most? The relative role of mentoring and career capital in career success. *Journal of Vocational Behavior*, 75(1), 56–67.
- Tidd, J., Pavitt, K., & Bessant, J. (2001). *Managing innovation* (Vol. 3). Wiley Chichester.
- Treadgold, A., & Reynolds, J. (2016). *Navigating the New Retail Landscape: A Guide for Business Leaders*. Oxford University Press.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222–240.
- Volberda, H., van den Bosch, F., & Jansen, J. (2007). Slim managent & innovatief organiseren.
- Young, A. M., & Perrewe, P. L. (2000). What did you expect? An examination of career-related support and social support among mentors and protégés. *Journal of Management*, 26(4), 611–632.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in Organizations*, 7th Edition. Book, Pearson Education.
- Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 54–68.
- Zacher, H., & Wilden, R. G. (2014). A daily diary study on ambidextrous leadership and self-reported employee innovation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(4), 813–820.

## Appendix A

### Questionnaire voor frontline manager (teamleider)

Graag zou ik 10 minuten van je aandacht willen.

Voor een onderzoek van een studie aan de Open Universiteit naar hoe leiders en managers mentorschap in het begin van de carrière hebben ervaren zou ik je willen vragen mee te doen aan deze enquête. De enquête is naar meerdere teammanagers binnen IKEA gestuurd waarvan jij er een bent. Alle gegevens zullen vertrouwelijk behandeld worden en anonimiteit is gewaarborgd. Gegevens worden niet op persoonlijk niveau met de organisatie gedeeld.

Wat we je willen vragen is om terug te denken aan de periode waarin je begon in de rol als leidinggevende. Hoe was jouw mentor (coach/buddy)? En hoe was je ervaren in jouw startende periode als leidinggevende? De stellingen kunnen beantwoordt worden op een schaal van 5 punten. Van net mee eens tot totaal mee eens.

Bedankt,

Algemene vragen:

1. Wat is je leeftijd? (in jaren)
2. Wat is je geslacht? (man / vrouw)
3. Wat is je hoogst genoten opleiding (afgerond)?
4. Hoeveel jaar ben je in dienst bij IKEA? (in jaren)
5. Hoeveel werkgevers had je voordat je in dienst kwam bij IKEA? (aantal)
6. Hoeveel jaar heb je nu een leidinggevende rol (dit hoeft niet alleen bij IKEA te zijn) ? (in jaren)

De komende vragen gaan over jouw ervaring met mentorschap (buddyschap). Probeer bij deze vragen te denken aan de periode toen jezelf startte in de rol van leidinggevende. Deze mentor kan destijds een aangewezen persoon zijn vanuit de organisatie maar dit hoeft niet het geval te zijn. Het zou kunnen dat het je direct leidinggevende was het zou ook iemand anders kunnen zijn binnen de organisatie.

Carrière support

Sponsor

1. Mijn mentor/buddy hielp mij door te groeien naar een gewenste positie binnen de organisatie.
2. Mijn mentor/buddy gebruikte zijn of haar invloed in de organisatie in mijn voordeel.
3. Mijn mentor/buddy gebruikte zijn of haar invloed om mijn voortgang te ondersteunen.

Coach

4. Mijn mentor/buddy gaf specifieke tips om mijn gewenste positie te bereiken.
5. Mijn mentor/buddy gaf mij advies over hoe ik herkend zou kunnen worden in de organisatie.

6. Mijn mentor/buddy hielp me om andere delen van het bedrijf te leren kennen.

#### Bescherming

7. Mijn mentor/buddy zorgde ervoor dat ik me kon inmengen in de organisatie.
8. Mijn mentor/buddy behield me voor het schaden van 'belangrijke' contact personen binnen de organisatie.
9. Mijn mentor/buddy beschermde me tegen personen die niet 'het beste' met mij voor hadden.

#### Uitdagend

10. Mijn mentor/buddy gaf mij uitdagende opdrachten.
11. Mijn mentor/buddy gaf mij taken en opdrachten waardoor ik nieuwe vaardigheden moest ontwikkelen.
12. Mijn mentor/buddy gaf mij taken en opdrachten waarvoor van mij verlangd werd dat ik nieuwe vaardigheden moest ontwikkelen.

#### Belichten / uit podium geven

13. Mijn mentor/buddy hielp mij meer zichtbaar te zijn in de organisatie.
14. Mijn mentor/buddy creëerde kansen voor mij om op 'belangrijke' contactpersonen in de organisatie indruk te maken.
15. Mijn mentor/buddy liet 'belangrijke' contact personen in de organisatie zien wat ik goed deed.

#### Psychologische support

#### Vriendschap

16. Mijn mentor/buddy was iemand die mij supportte en aanmoedigde.
17. Mijn mentor/buddy was iemand die ik kon vertrouwen.

#### Sociaal

18. Mijn mentor/buddy en ik hadden geregeld informele sociale één op één momenten, die niet werk gerelateerd waren.
19. Mijn mentor/buddy en ik hadden sociaal contact buiten het werk om.
20. Mijn mentor/buddy en ik spraken ook af informeel buiten het werk om.

#### Ouderschap

21. Mijn mentor/buddy deed mij denken aan één van mijn ouders.
22. Mijn mentor/buddy was als een vader of moeder in mijn ogen.
23. Mijn mentor/buddy behandelde mij als zoon of dochter.



#### Rol model

- 24. Mijn mentor/buddy was als een rol model voor mij.
- 25. Mijn mentor/buddy vertegenwoordigde de persoon die ik later zou willen zijn.
- 26. Mijn mentor/buddy was iemand met wie ik mezelf kon identificeren.

#### Raadgeving

- 27. Mijn mentor/buddy was iemand die mijn persoonlijke ontwikkeling begeleiden.
- 28. Mijn mentor/buddy was een klankbord voor mij waardoor ik mezelf beter kon begrijpen en ontwikkelen.
- 29. Mijn mentor/buddy was iemand die mijn professionele ontwikkeling begeleidde.

#### Acceptatie

- 30. Mijn mentor/buddy was iemand die mij accepteerde als (professioneel) competent.
- 31. Mijn mentor/buddy was iemand die goed over mij dacht, had mij hoog zitten.
- 32. Mijn mentor/buddy was iemand die mij als (professioneel) competent zag.

#### Afsluitende vragen met betrekking tot de mentor

- 33. Mijn mentor was een? (man / vrouw)
- 34. Mijn mentor/buddy was op dat moment mijn leidinggevende? (ja / nee)
- 35. De relatie met mijn mentor was? (in jaren)

## Appendix B

### Questionnaire voor leidinggevende van de frontline manager (teamleider)

Graag zou ik 5 minuten van je aandacht willen.

Voor een onderzoek van een studie aan de Open Universiteit naar hoe de leiderschapsstijl wordt beïnvloed door mentorschap willen we je vragen om de volgende vragenlijst over een van jouw leidinggevende in te vullen. De vragenlijst gaat over de leiderschapsstijl die jij als leidinggevende terug ziet bij jou leidinggevende. Alle gegevens die je invult zullen vertrouwelijk behandeld worden en anonimiteit is gewaarborgd.. De stellingen kunnen beantwoordt worden op een schaal van 5. Van niet mee eens tot totaal mee eens.

Bedankt,

#### Algemene vragen

1. Wat is je leeftijd? (in jaren)
2. Wat is je geslacht? (man / vrouw)
3. Wat is je hoogst genoten opleiding (afgerond)?
4. Hoeveel jaar ben je in dienst bij IKEA? (in jaren)
5. Hoeveel jaar geeft je leiding aan de bevraagde leidinggevende? (in jaren)

#### Vragen over de leidinggevende

6. De leidinggevende motiveert om risico's te nemen onder zijn teamleden.
7. De leidinggevende controleert het naleven van regels.
8. De leidinggevende monitort en controleert doelen.
9. De leidinggevende geeft de mogelijkheid voor onafhankelijk denken en acteren van zijn teamleden.
10. De leidinggevende geeft ruimte voor eigen ideeën binnen zijn of haar team.
11. De leidinggevende houdt vast aan vooropgestelde plannen.
12. De leidinggevende staat een vergissing/misstap toe.
13. De leidinggevende staat meerdere manieren toe om een taak af te ronden bij zijn teamleden.
14. De leidinggevende onderneemt correctieve acties.
15. De leidinggevende houdt vast aan routines.
16. De leidinggevende moedigt experimenten aan met verschillende ideeën binnen zijn of haar team.
17. De leidinggevende ziet een vergissing/misstap als een leermoment voor zijn teamleden.
18. De leidinggevende geeft aandacht aan het afronden van uniforme taken.
19. De leidinggevende hangt sancties aan een vergissing/misstap.

## **Appendix C**

### **Mail voor Frontline managers**

Beste,

Graag zou ik 10 minuten van je aandacht willen.

Voor mijn afstudeeronderzoek aan de Open Universiteit, naar hoe leiders en managers mentorschap in het begin van de carrière hebben ervaren zou ik je willen vragen mee te doen aan deze enquête. De enquête is naar meerdere teammanagers binnen IKEA gestuurd waarvan jij er een bent. Alle gegevens zullen vertrouwelijk behandeld worden en anonimiteit is gewaarborgd. Gegevens worden niet op persoonlijk niveau met de organisatie gedeeld. Vanuit IKEA Nederland is dit onderzoek afgestemd met (Talent manager IKEA b.v.) en in de vestiging is contact geweest met (naam contact persoon). Mocht er bruikbare of interessant informatie uit het onderzoek komen wat ook voor jou als teammanager interessant is zal deze gedeeld worden.

Wat we je willen vragen is om terug te denken aan de periode waarin je begon in de rol als leidinggevende. Hoe was jouw mentor (coach/buddy)? En hoe was je ervaring in jouw startende periode als leidinggevende? De stellingen kunnen beantwoord worden op een schaal van 5 punten: van totaal niet mee eens tot totaal mee eens.

Bedankt voor de medewerking.

Rob Ritzer

### **Mail voor de leidinggevenden**

Graag zou ik 5 minuten van je aandacht willen.

Voor mijn afstudeeronderzoek aan de Open Universiteit over leiderschapsstijl willen we je vragen om de volgende vragenlijst over een van jouw leidinggevende in te vullen. De vragenlijst gaat over de leiderschapsstijl die jij als leidinggevende terug ziet bij jou teammanager. Alle gegevens die je invult zullen vertrouwelijk behandeld worden en anonimiteit is gewaarborgd. Leidinggevenden zullen geen inzicht hebben in de ingevulde enquêtes. Vanuit IKEA Nederland is dit onderzoek afgestemd met (Talent manager IKEA b.v.) en in de vestiging is contact geweest met (naam contact persoon). Mocht er bruikbare of interessant informatie uit het onderzoek komen wat ook voor jou als manager interessant is zal deze gedeeld worden.

De vragen in deze enquête gaan over (naam) teammanager/shopkeeper uit jouw team.

(Link)

Bedankt voor de medewerking.

Rob Ritzer